

# ORTA DOĞU KALKINMA AĞI [MDN]



MIDDLE EAST DEVELOPMENT NETWORK  
شبكة تنمية الشرق الأوسط





# **RAPOR**

## **GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ İÇİN ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ RAPORU**

Ekim 2015

Murat DAOUDOV

## **RAPOR HAKKINDA**

Bu rapor ‘‘Gaziantep Őhrinin Kűresel Őehir Kriterleri Açısından Deęerlendirilmesi Raporunun ve Gaziantep BűyűkŐehir Belediyesi için Uluslararası ŐŐbirlięi Raporunun Hazırlanması ŐŐi’’ kapsamında Gaziantep BűyűkŐehir Belediyesi DıŐ İliŐkiler Daire BaŐkanlıęı için Orta Doęu Kalkınma Aęı (*Middle East Development Network / MDN*) uzmanları tarafından 2015 yılında hazırlanmıŐtır. Bu rapor için veriler 2015 Haziran ayına kadarki dűnemi kapsayacak Őekilde deęerlendirilmiŐtir.

## **TASLAK RAPOR**

### İrtibat :

Middle East Development Network (MDN)  
E: info@mdncorp.com /Tw: @MDNatWork  
M: +905303148366 / +905301468925

# İÇİNDEKİLER

HARİTALAR LİSTESİ

TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

KISALTMALAR LİSTESİ

1. GİRİŞ 1
2. GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN ULUSLARARASI ÇALIŞMALARI 1
  - 2.1. 2008-2015 YILLARI ARASINDAKİ ÇALIŞMALAR ÜZERİNE GÖZLEM 1
  - 2.2. 2008-2015 DÖNEMİ HAKKINDA VERİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRME 5
    - 2.2.1. GBB Stratejik Planları 5
    - 2.2.2. Dış ilişkiler alanında bazı temel uygulamalar 10
      - 2.2.2.1. Kardeş şehir ilişkileri 10
      - 2.2.2.2. Uluslararası üyelikler 11
      - 2.2.2.3. Yurt dışı ziyaretleri ve gelen heyetler 13
3. GAZİANTEP’TEKİ DİĞER TEMEL AKTÖRLERİN ULUSLARARASI ÇALIŞMALARI 21
  - 3.1. FAHRÎ KONSOLOSLUKLAR 22
  - 3.2. GAZİANTEP SANAYİ ODASI 23
  - 3.3. İPEKYOLU KALKINMA AJANSI 26
  - 3.4. DEĞERLENDİRME 27
4. YEREL YÖNETİMLERDE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR İÇİN YENİ YAKLAŞIM 29
  - 4.1. YEREL YÖNETİMLERDE ULUSLARARASI İLİŞKİLER 29
    - 4.1.1. Yerel politikanın özellikleri 30
    - 4.1.2. Türkiye’de yerel dış politikanın çerçevesi 31
  - 4.2. ULUSLARARASI İLİŞKİLERİN UYGULAMA BOYUTLARI 33
    - 4.2.1. “Klasik” tasnif 34
    - 4.2.2. Yeni tasnif önerisi 34
    - 4.2.3. “Laboratuar şehir” boyutu 36
  - 4.3. ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE YENİ FORMÜL ÖNERİSİ 37
    - 4.3.1. Beledî dış ilişkilerde mevcut durum 37
    - 4.3.2. Üçlü formül ihtiyacı: Kaynak-araç-ürün (KAÜ) zinciri 40
    - 4.3.3. Tanıtım ve marka belediyecilik anlayışından... 42
    - 4.3.4. ...üretim ve patent belediyecilik arayışına 43
    - 4.3.5. Etki(li eser) oluşturma süreci 44
5. GAZİANTEP İÇİN ULUSLARARASI ALANDA KAÜ DEĞERLENDİRMESİ 46
  - 5.1. KAYNAK VE ÖZELLİKLER 46
    - 5.1.1. Siyasî ve jeopolitik özellikler 46
    - 5.1.2. Kurumsal özellikler 47

5.1.3. Demografik ve kültürel özellikler	48
5.2. ARAÇ VE İHTİYAÇLAR	49
5.2.1. Temel belgeler ve stratejiler (“yazılım”)	49
5.2.2. Araçlar ve ekipler (“donanım”)	51
5.3. ÜRÜN VE LABORATUAR ALANLARI	55
5.3.1. Küresel şehir	56
5.3.2. Göçmen dostu şehir / Kucaklayıcı şehir	58
5.3.3. Gençlik dostu şehir	61
5.3.4. Bölgesel yönetim laboratuvarı	62
5.3.5. Dış ticaret ittifakı (“tüccar şehir”)	64
5.3.6. Dayanıklı şehir	66
5.3.7. Türk-Arap işbirliğinin merkezi	67
5.3.8. Yerel dış politika laboratuvarı	70
6. ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ ALANI İÇİN DİĞER TAVSİYELER	72
6.1. ULUSLARARASI ÜYELİKLER	72
6.2. KARDEŞ ŞEHİR UYGULAMALARI	77
6.3. HEDEF ULUSLARARASI ORGANİZASYONLAR	80
6.3.1. Kongre ve konferanslar	80
6.3.2. Şehircilik ödülleri	81
6.3.3. Başkent uygulamaları	82
7. SONUÇ	82
YARARLANILAN KAYNAKLAR	85

## HARİTALAR LİSTESİ

Harita 1. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin kardeş şehir ilişkileri 11

Harita 2. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin üye olduğu uluslararası birlikler ve ağlar 13

Harita 3. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2009 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 14

Harita 4. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2010 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 15

Harita 5. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2011 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 16

Harita 6. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2012 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 17

Harita 7. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2013 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 18

Harita 8. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2014 yılı yerel seçimler öncesi Ocak-Mart döneminde uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 19

Harita 9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2014 yılı yerel seçimler sonrası Nisan-Aralık döneminde uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 20

Harita 10. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2015 yılı Ocak-Temmuz dönemi uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler) 21

Harita 11. Gaziantep'te bulunan fahri konsolosların temsil ettiği ülkeler 22

Harita 13. Gaziantep'ten ihracat yapılan ülkeler ve ihracat hacimleri haritası 25

## TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Gaziantep'ten ihracat yapılan ülkeler ve ihracat hacimleri 26

Tablo 2: Uluslararası platform üyeliği için gerekçelerde tercih ağırlığı 74

Tablo 3: İşlevlerine göre bazı uluslararası platform önerileri 76

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Verimli dış ilıŐkilerde kaynak-araç-ürün (KAÜ) zinciri 40



## KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

AK: Avrupa Konseyi

AER: Avrupa Bölgeler Meclisi

ARLEM: Avrupa-Akdeniz Bölgesel ve Yerel Yönetimler Asamblesi

AMF: Asya Belediye Başkanları Forumu

BM HABITAT (UN HABITAT): Birleşmiş Milletler İnsanî Yerleşimler Programı

GBB: Gaziantep Büyükşehir Belediyesi

GSO: Gaziantep Sanayi Odası

GTO: Gaziantep Ticaret Odası

GZFT: Güçlü ve Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler matrisi (SWOT)

EBRD: Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası

DİDB: Dış İlişkiler Daire Başkanlığı (Gaziantep Büyükşehir Belediyesi)

İBB: İstanbul Büyükşehir Belediyesi

İKA: İpekyolu Kalkınma Ajansı

IOM: Uluslararası Göç Örgütü

MBB: Marmara Belediyeler Birliği

MDN: Middle East Development Network

OECD: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü

ŞM: Şube Müdürlüğü

UNHCR: BM Mülteciler Yüksek Komiserliği

YDP: Yerel Dış Politika

## 1. GİRİŞ

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi Türkiye’deki yerel yönetimler içerisinde uluslararası çalışmalar alanında istikrarlı bir şekilde aktif ve görünür olan sayılı kurumlar içerisinde yer almaktadır. Bu durum 2008 yılından bu yana bizzat yazar tarafından müşahede edilmektedir. 2014 yerel seçimler sonrasında 2014-2019 dönemi için görevi devralan Büyükşehir Belediye Başkanı Fatma Şahin ve ekibi, uluslararası ilişkiler alanında Gaziantep’in daha da etkin ve görünür olmasını stratejik bir hedef olarak belirlemişlerdir. Ancak bu yeni dönemde, sürekli gelişim ve tekâmül saiki ile bu sahadaki faaliyetler farklı bir boyuta taşınmak istenmiştir. Özellikle ilgili alanda yapılan çalışmaları daha sistematik bir çerçeveye oturtmak, yapılan faaliyetlere etkin bir içerik kazandırmak, elde edilen kazanımları daha kalıcı kılmak ve bu alandaki yatırımın getirisini daha görünür kılmak arzusu ifade edilmektedir.

Diğer taraftan, uluslararası hedefler ile bağlantılı bir şekilde, Gaziantep şehrinin gelecekte küresel şehirler liginde saygın bir yer alması hedeflenmiş, bunun için şehrin potansiyelinin geliştirilmesine yönelik azim ve irade sergilenmiştir.

Böylesi arayış ve istek, kapsamlı çalışmalara girişmeden önce bu alanda temelli bir analiz ve değerlendirme ihtiyacını hissettirmiş, yönetim kadrosu dış uzman desteğine başvurma yoluyla bu sürece katkı aramıştır. Ortaya çıkan iki rapor<sup>1</sup>, yani “Küresel Şehir Raporu” ve “Uluslararası İşbirliği Raporu” bu çerçevede ele alınmış olup, mevcut çalışmaları değerlendirme ve geleceğe yönelik öneri sunma hedefini gütmektedir.

Her iki çalışma birbirini tamamlayan unsurlar olup, Uluslararası İşbirliği Raporu Küresel Şehir Raporu ile birlikte ele alınmalıdır.

## 2. GAZİANTEP BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİNİN ULUSLARARASI ÇALIŞMALARI

Bu bölümde Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin dış ilişkiler alanındaki çalışmalar gözlem ve bazı veriler üzerinden yorumlanıp değerlendirilmiştir.

### 2.1. 2008-2015 YILLARI ARASINDAKİ ÇALIŞMALAR ÜZERİNE GÖZLEM

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2008-2015 döneminde yürüttüğü uluslararası çalışmalar hakkındaki değerlendirmeler şu kaynaklardan derlenerek yapılmıştır:

---

<sup>1</sup> Prof.Dr. Recep Bozlağan tarafından kaleme alınan “Gaziantep Şehrinin Küresel Şehir Kriterleri Açısından Değerlendirilmesi Raporu” (metin içinde “Küresel Şehir Raporu”) ve Murat Daoudov tarafından yazılan “Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için Uluslararası İşbirliği Raporu” (metin içinde “Uluslararası İşbirliği Raporu”) olmak üzere, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için hazırlanan iki rapor.

- Dış İlişkiler Daire Başkanlığından temin edilen çeşitli veri ve tablolar (kardeş şehir ilişkileri, uluslararası üyelikler, 2009-2015 döneminde yapılan yurt dışı gidişler ve yurt dışından ağırlanan heyetler hakkında bazı temel bilgiler).<sup>2</sup>
- Dış İlişkiler Daire Başkanlığı yetkilileri ile yapılan çeşitli görüşmeler.
- Yazarın geçmişte GBB ile birlikte içinde bulunduğu ortak çalışmalarından kaynaklanan şahsî tanıklıklar ve gözlemler, daha önce yazdığı makale ve raporlar.<sup>3</sup>

GBB'nin 2008 yılından bu yana uluslararası ilişkiler alanındaki gelişimi özetle şu şekilde değerlendirilebilir:

Türk belediyelerinin ve bunların birliklerinin yurt dışı ilişkileri ve faaliyetleri uzun bir geçmişe dayanıyor olsa da,<sup>4</sup> özellikle 2000'li yıllarının ikinci yarısında Türkiye'de "yerel dış politika"<sup>5</sup> giderek belirginleşen bir olgu haline gelmiştir.<sup>6</sup> Bu dönemde birçok belediyede dış ilişkiler faaliyetleri aktifleşmiştir. Bunun da ötesinde, bazı başarılı örneklerde bu faaliyetler artık belirli bir plana ve stratejik vizyona dayanan faaliyetler görünümünü kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmenin Türkiye'deki öncüleri olarak İstanbul, Gaziantep, Bursa, Ankara Büyükşehir Belediyeleri, İstanbul İl Özel İdaresi, yerel yönetim birlikleri içinde Marmara Belediyeler Birliği (MBB) ve diğer yerel yönetimler ve birlikleri zikredilebilir. Her biri, bazen bir bazen birçok coğrafi bölgeyi, çeşitli tarihî, kültürel veya siyasî sebeplerle stratejik hedef alanı seçmiştir. Misalen MBB için Balkanlar ve Arap dünyası, Bursa için Balkanlar öne çıkarken, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için bir yandan Ortadoğu (özellikle Halep üzerinden Suriye) ve Avrupa (özellikle Avrupa deneyimi ve ilişkileri bulunan ekip sayesinde) birincil hedef alanı teşkil etmiştir.<sup>7</sup>

---

<sup>2</sup> Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin dış ilişkiler tarihçesinin daha önceki dönemleri de kapsayacak şekilde ayrıntılı ve kronolojik bir şekilde araştırılıp raporlaştırılmasında veya kitaplaştırılmasında ve İngilizce olarak ilgili uzmanlık çevreleri ile paylaşılmasında yarar vardır.

<sup>3</sup> GBB'nin bu yıllarda dış ilişkiler alanında sergilediği aktif performansına karşın bu alana dair yeterli ölçüde analiz edici ve açıklayıcı belgeler üretilmemiştir. Bir yerel yönetimin bu alanda kurum hafızasını oluşturmak ve bu konuda yapılacak incelemeleri kolaylaştırmak için sistematik ve doyurucu bilgi üretmesi önemlidir. Misal verilecek olursa, bu sahada aktif olmuş bazı kurumlarda incelemeyi ve tahlil etmeyi kolaylaştıracak şu tür veri ve bilgiler öngörülmüştür: 1) İçinde uluslararası ilişkilere dair kapsamlı bir bölümü ihtiva eden Stratejik Plan; 2) Performans Programlarında uluslararası alana dair detaylı bilgiler ve veriler; 3) Yıllık Faaliyet Raporlarında ayrıntılı veriler, ayrıca ilgili dosyalarda yurt dışı seyahatlerinin sonuç raporları; 4) Kurumsal dergide bu alana has sürekli bir bölüm/köşe, yapılan faaliyetler analitik şekilde izah eden ve aranan hedefleri açıklayan makaleler; 5) Çeşitli ihtisas dergilerde yazılan bir dizi makale ve röportajlar; 6) Web sitede uluslararası işbirliği alanı için özel bölüm, süreli ihtisas e-bültenler vb.; 7) Dış ilişkileri konu eden kitaplar ve broşürler.

<sup>4</sup> Bunun aktif örneklerini İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve Marmara Belediyeler Birliği emsalinde en az 1970'li yıllara kadar geriye götürmek mümkündür.

<sup>5</sup> "Yerel dış politika" kavramının açıklaması için 4.1. bölümüne bakınız.

<sup>6</sup> Bu aktif gelişmenin temel sebepleri arasında Türkiye'de 2003 sonrasında gerçekleştirilen yerel yönetim reformları ve aynı dönemde hız kazanan "AB uyum süreci" sayılabilir.

<sup>7</sup> Daoudov, Murat (2014a)

2008 yılından beri<sup>8</sup> Gaziantep Büyükşehir Belediyesi, Türkiye'deki yerel yönetimler içerisinde uluslararası ilişkilerdeki aktif duruşu ile dikkat çekmiştir. Genellikle Marmara bölgesinde veya Ankara'da bulunan yerel yönetimlerin ve bunların birliklerinin daha çok görünür olduğu bu alanda, Güney-Doğu Anadolu bölgesinden bir belediyenin bu denli aktif performansı fark edilmiş idi. O dönemdeki GBB'nin başarılarının ve kazanımlarının içerisinde şu noktalar bilhassa zikredilebilir:

- Gaziantep-Halep kardeş şehir ilişkisi, Türkiye ile Suriye arasında ilişkilerin gergin veya mesafeli olduğu bir dönemde tesis edilmiştir. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ile Halep Büyükşehir Belediyesi arasında hızla ve çok olumlu havada cereyan eden bu ilişkiler, iki tarafın resmî yetkilileri arasında temaslar için bir test alanı oluşturmuş ve adeta iki ülke arasındaki yakınlaşmaya zemin hazırlamıştır. (Ancak daha sonra Suriye krizi sebebi ile bu ilişkiler tekrar bozulmuştur).<sup>9</sup>
- Avrupa'daki yerel yönetimler ve kurumlar ile aktif ilişkiler kurulmuştur. Bu dönemde çok sayıda Avrupalı belediye ile kardeş ilişkisi kurulmuş<sup>10</sup>, ayrıca başta AB Bölgeler Komitesi olmak üzere birçok Avrupa'daki kurum ve kuruluşun temsilcileri Antep'te ağırlanmıştır. Bu ilişkiler ve ziyaretler sayesinde, Avrupa açısından Türkiye'nin adeta karşı ucunda, Suriye sınırında böylesi gelişmiş bir şehrin ve aktif bir belediyenin bulunmasının farkına varılmasının, Avrupalı yetkililerde Türkiye ile ilgili birçok önyargıların aşılmasında sebep olduğu iddia edilebilir.
- Asya'daki yerel yönetimler ve kurumlar ile ilişkiler aktif hale getirilmiştir. İpekyolu Belediye Başkanları Forumu, Asya Belediye Başkanları Forumu gibi platform ve etkinlikler ile ilişkilerin kurulması, bu platformlara belediye olarak üye olunması, bunların yetkililerinin Gaziantep'e davet edilmesi ve geniş çaplı etkinliklerine ev sahipliğinin yapılması, ayrıca birçok Asya şehrinin ziyaret edilmesi ve kardeş şehir ilişkisinin kurulması, Gaziantep'te Avrupa'nın yanı sıra ciddi bir Asya vurgusunu da yapmıştır.

---

<sup>8</sup> 2008 yılının bu raporda esas alınmasının iki temel sebebi mevcuttur. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinde 2007 yılı sonu itibarı ile uluslararası ilişkilerden sorumlu ve ayrıca bu konuda donanımlı bir Genel Sekreter Yardımcısının görev alması ile kurumda üst yönetimde bu alan belirgin bir sorumluluk makamı oluşmuştur. Diğer yandan, yazarın 2008 yılından itibaren GBB ile uluslararası işbirliği alanında yakın ilişki içinde olup çalışmalarını bizzat takip edebilmiş olmasıdır. Bu durum, alanla ilgili yazılı materyal yetersizliğinin bir ölçüde telafi etme fırsatını vermiştir.

<sup>9</sup> Bu örnek, aslında dünyada kardeş şehir ilişkileri ve yerel diplomasi üzerinde yazılan raporlar ve bilimsel çalışmalara çok ciddi ve doyurucu konu olabilecek iken, maalesef, yazılı bir çerçeve (konuda yayımlanmış raporlar, araştırmalar, tezler vs. gibi) ile desteklenmediğinden, dünyadaki ilgili literatürde hak ettiği yeri alamamıştır.

<sup>10</sup> Gaziantep Havalimanından şehre giden anayol üzerinde geçtiğimiz yıllarda konan kardeş şehir panoları bir belediyenin bu ilişkilere verdiği önemi gösterme açısından Türkiye için örnek teşkil etmektedir. Renkli büyük panoların her biri ilgili şehrin arması ile süslenmiş olup hemen dikkat çeken bir unsurdur.

- Avrupa Birliği fonlarını kullanmaya dönük faaliyetlerin yürütülmesi de dikkate şayan bir durum olmuştur. Bunlar içerisinde özellikle Akdeniz’de Sürdürülebilir Ulaşım Planlaması (*Sustainable Urban Mobility Planning Adapted to Mediterranean*, SUMPA-MED) başlıklı projenin zikredilmesinde fayda vardır. 2010-2013 döneminde üç yıllık, çok ölkeli, Avrupa Birliği fonlu bu projede Türkiye’den Marmara Belediyeler Birliği, Fransa’dan Paris Belediyesi ve Lyon Belediyesi, Almanya’dan Stuttgart Belediyesi, Suriye’den Halep Belediyesi, Ürdün’den Amman ve İrbid Büyükşehir Belediyelerinin yanı sıra Türkiye, Fransa ve Ürdün’den çeşitli bakanlıklar ve ajanslar iştirakçi kurum olmuştur.
- Gaziantep Büyükşehir Belediyesi bünyesinde aktif, dinamik ve birçok yabancı dili bilen bir dış ilişkiler ekibi kurulmuştur.
- GBB’nin dış ilişkilerinden sorumlu ekibin bir diğer özelliği, yurt içindeki diğer belediyelerinin ve belediye birliklerinin dış ilişkilerden sorumlu ekipleri ile aktif ilişki kurması ve sürdürmesi olmuştur. Şöyle ki, misal olarak, üyesi olmamasına rağmen, İstanbul merkezli Marmara Belediyeler Birliğinin eğitim programlarına ve Marmara AB ve Dış İlişkiler Müdürleri Koordinasyon Kurulu toplantılarına düzenli olarak katılım sağlanmıştır. Yine İstanbul merkezli Türk Dünyası Belediyeler Birliğine üye olunmuş ve faaliyetlerine katılmıştır.

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin o dönemdeki (2008-2014) uluslararası ilişkiler performansı, Türkiye’deki belediyeler açısından örnek teşkil etmiş ve birçok paydaş tarafından örnek gösterilmiştir. Bununla birlikte, doğal olarak bu alanda bazı eksiklikler de tecrübe edilmiştir. Bazı gelişmiş ölkelerdeki gibi profesyonel, idarî ve siyasî çerçevesi iyi çizilmiş ve ihtisas kurumlarınca takip edilen ve desteklenen bir ortam yokluğunda, Anadolu’da bir belediyenin heyecan dolu bir girişimciliği ve arayışı ile bu sahada önemli bir yol kat edilmiş oldu. Buradaki bazı eksiklikler ve ihtiyaçlar şöyle özetlenebilir:

- Teorik çerçevesi çizilmiş, dış trendler ve faktörler etüt edilerek stratejik hedefleri belirlenmiş, yapılan eylemlerin hedefe doğru adımlar bütünü oluşturduğu sistematik ve planlı bir eylem bütünlüğünü oluşturma ihtiyacı.
- Eylem düzeyindeki aktif duruşun aksine, ilgili stratejik belgelerin uluslararası konularda aynı ölçüde iddialı bir muhtevaya sahip olmaması, genel olarak belediyelerin stratejik planlarında görülebilen kabilden standart hedef ve yöntemler ile yetinilmesi. Bir başka ifade ile, operasyonel düzey ile stratejik düzey arasında bir sebep-sonuç ilişkisinin ve dengenin kurulması ihtiyacı.
- Özellikle kardeş şehir ilişkilerinin ve çeşitli uluslararası üyeliklerin bir kısmının tesis edilirken daha fazla ihtiyaç ve fayda kriterlerine dayanılarak kurulması ihtiyacı.
- Doyurucu yazılı kaynakların eksikliği. Yani, yapılan yoğun ve değerli çalışmaları ve çabaları anlatacak, sebep ve sonuçlarını açıklayacak, ne ölçüde beklentileri karşılayıp karşılamadıklarını ve ne gibi takibi gerektirdiklerini izah edecek ayrıntılı yazılı

materyalin (yurt dışı faaliyetleri raporu, değerlendirme raporu, akademik makale ve bildiri, periyodik yayınlarda sürekli bölüm, yıllık, albüm, broşür, tez, yurt dışı gidiş ve yurt dışından ağırlanan heyetler hakkında ayrıntılı istatistik veriler vb.) oluşturulması ihtiyacı.

Bu eksiklik ve ihtiyaçların yine de, Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin Türkiye’deki mevcut şartlar içerisinde bu alanda müstesna tecrübesini gölgeleyecek tarzda olmayıp, bir deneme ve öğrenme sürecini teşkil ettiği ifade edilebilir. Bu tecrübeler ve birikimler ışığında, 2014-2019 yerel yönetim döneminde uluslararası ilişkiler alanında yeni seviyeyi hedefleyecek profesyonel bir yapı ve yaklaşımın temellerin atılması önerilmektedir. Böylece 2020-2024 döneminde, yani Cumhuriyetin kuruluşunun 100. yıl dönümünde, yerel yönetimlerde uluslararası işbirliği yönetimi alanında dünyada model teşkil edecek bir tecrübenin zeminini hazırlama potansiyeli bulunmaktadır.

Yapılan gözlemlerde, 2014 seçimlerinden beri ve 2015 yılı ilk yarısını kapsayan dönemde bu alandaki dönüşümü şu şekilde özetlemek mümkündür. Dış ilişkiler, önceki dönemlerde olduğu gibi, Başkan ile doğrudan ve yakın temas içinde yürütülen ve önem atfedilen stratejik alan olarak benimsenmiştir. Ancak, yapılan ve yapılacak çalışmaların muhteva itibarı ile gözden geçirilmesi ve yeniden anlamlandırılması arzusu öne çıkmıştır. Yani, genel olarak uluslararası yol üzerinde ilerlemeye kararlı olunurken, kısmî “güzergâh değişiklikleri” ile “temelli yol haritası değişikliği” arasındaki yelpazede bir arayış ve değerlendirme gündeme gelmiştir.

## **2.2. 2008-2015 DÖNEMİ HAKKINDA VERİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRME**

Bu bölümde değerlendirilen GBB, Gaziantep Sanayi Odası (GSO), İpekyolu Kalkınma Ajansı ve diğer kurumların veri ve bilgileri 2015 yılı Haziran ayına kadarki durumu yansıtmaktadır.

### **2.2.1. GBB Stratejik Planları**

Çalışma kapsamında 2010-2014 (revize edilmiş) ve 2015-2019 dönemi stratejik plan belgeleri incelenmiş, uluslararası ilişkiler alanı ile belediyenin tasavvuru ve hedefleri hakkında aşağıda izah edilen bir tablo tespit edilmiştir.

Birinci özellik, her iki stratejik planda, devamlılık arz eden bir uluslararası vizyon ve söylem vurgusu bulunmaktadır. Ancak ilk plandan ikincisine geçişte bazı farklılıklar da göze çarpmaktadır.

**2010-2014 Stratejik Planında**, “yurtdışında dikkatleri üzerine çeken” Gaziantep’i “çağdaş bir dünya kenti haline getirmek en önemli” amaçlar içinde sayılmıştır. Uluslararası görünürlük potansiyeli değerlendirilirken bu hedefe, “Gaziantep ile özdeşleşen diğer önemli kültür veya turizm değerleri” üzerinden, misalen, Zeugma antik şehri veya “dünyaca meşhur Gaziantep

baklavası ve fıstık ezmesi” gibi sabit değerler<sup>11</sup> üzerinden ulaşılabildiği düşünülmüştür. Hem misyon hem de vizyon beyanında, “örnek bir belediyecilik” anlayışı ile Gaziantep için “dünya kenti olmak” ve “uluslararası alanda örnek bir şehir yapmak” istenmektedir.

Bu hedefi gerçekleştirmek üzere, kurumsal yapı içinde, bir genel sekreter yardımcılığı altında dört şube müdürlüğünden (Çocuk Dostu Kent ŞM, Kardeş Şehirler ŞM, Medya ve İletişim ŞM, AB ve Dış İlişkiler ŞM) müteşekkil bir Dış İlişkiler Daire Başkanlığı öngörülmüştür.

“Güçlü ve Zayıf Yanlar, Fırsatlar ve Tehditler” (GZFT) matrisi analizinde, belediyenin güçlü yanları içerisinde “Avrupa Birliği hibe ve kredilerinden yararlanma kapasitesinin olması”; fırsatlar arasında ise “Gaziantep’in uluslararası organizasyonlara ev sahipliği yapıyor olması” ve “Avrupa Birliği tarafından sosyal hizmet amaçlı projelere maddi destek veriliyor olması” sayılmıştır.

Belediyenin uluslararası vizyonu, stratejik planda üç stratejik amaca ve bunların altında toplam dört stratejik hedefe<sup>12</sup>, ve ayrıca, dolaylı bir şekilde, bir stratejik amaca ve onun altında bir stratejik hedefe<sup>13</sup> yansımıştır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için öngörülen stratejileri ve faaliyetleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Çeşitli uluslararası nitelikteki fuar ve festivallere katılım veya bunların Gaziantep’te düzenlenmesi;
- Gaziantep’i tanıtmaya yönelik çeşitli uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi, turizm ve tanıtım materyallerinin hazırlanması, UNESCO dünya mirası listesine alınması için çalışmaların yapılması;
- Yurt dışındaki iyi uygulamaların (trafik merkezleri, müzeler vb.) ziyaret edilmesi;
- Kardeş şehir ilişkilerinin kurulması (protokollerin yapılması) ve geliştirilmesi;
- AB’den hibe ve kredilerin alınması için projelerin hazırlanması, bunun için personelin eğitilmesi.

---

<sup>11</sup> Raporun ilerleyen bölümlerinde yörelerin/mekânların uluslararası tanıtım stratejilerinde “sabit değer” olgusu üzerinde durulacaktır.

<sup>12</sup>STRATEJİK AMAÇ - 2: Kentimizin Kültür, Sanat, Turizm, Eğitim ve Spor Alanındaki Gelişimine Katkıda Bulunarak Cazibe Merkezi Haline Gelmesinin Sağlanması. HEDEF - 2.3: Kültür, Sanat ve Turizm Alanına Katkıda Bulunarak Kültürel Yaşamın Geliştirilmesi.

STRATEJİK AMAÇ - 4: Kurumsal Kapasitenin Geliştirilmesi. HEDEF - 4.2: İnsan Kaynakları Yönetiminin, Belediyemiz Misyonunu Gerçekleştirmeye ve Vizyonumuza Ulaşma Yönünde Geliştirilmesi. HEDEF - 4.4: Uluslar Arası Fonlardan ve Diğer Kaynaklardan Daha Çok Yararlanmak İçin Proje Yönetimi ve Uygulanması Konusunda Kapasitenin Artırılması.

STRATEJİK AMAÇ - 7: Tarihi Ve Kültürel Mirasın Korunması, Yaşatılması ve Tanıtılarak Gelecek Nesillere Aktarılması. HEDEF - 7.2: Tarihi ve Kültürel Mirasın Tanıtımı Yapılarak Kültür Turizmi Faaliyetlerinin Etkinleştirilmesi.

<sup>13</sup>STRATEJİK AMAÇ - 6: Ekonomik, Güvenli, Konforlu, Hızlı, Çevre Dostu ve Raylı Sistemle Entegre Ulaşım Hizmeti Sunulması. HEDEF - 6.3: Ulaşım Altyapı ve Üst Yapısının Güçlendirilmesi. Bu bapta, Faaliyet 6.3.3 “Dünya ve Türkiye çapında benzer trafik kontrol merkezlerinin yakından incelenmesi” yer almaktadır.

**2015-2019 Stratejik Planına** gelindiğinde ise, “dünyanın gözbebeği” Gaziantep için artık “rol model ve marka şehir” vurgusu öne çıkmıştır.

Vizyon beyanında, “dünyanın göz bebeği Gaziantep’i” “dünyadaki örnekleri ile yarışacak düzeylere çıkarıp”, “değerleriyle birlikte rol model yapmak” istenirken, misyon için “örnek Marka Belediyecilik” hedefi belirlenmiştir.

Burada, bir önceki stratejik plan ile karşılaştırıldığında, çitanın yükseltilmesi arzusu hissedilmektedir. “Örnek belediyecilik”ten “örnek marka belediyeciliğe” evrilen bu yeni misyon, daha önceleri “dünya kenti” hüviyetiyle “uluslararası alanda örnek bir şehir” olarak şehirler camiasına girme hayalini kuran bir vizyondan, artık “dünyanın göz bebeği Gaziantep’i” “dünyadaki örnekleri ile yarışacak düzeylere çıkarıp”, “değerleriyle birlikte rol model” yapmayı hedefleyen, yani artık uluslararası şehirler topluluğunun aktif bir yıldızı olmayı yeğleyen, çaba ve iddia derecesi artmış yeni vizyona geçişi yansıtmaktadır.

Kurumsal yapılanmaya gelince, yine bir Genel Sekreter Yardımcılığının altında Dış İlişkiler Daire Başkanlığı varlığını devam ettirirken, altında iki şube müdürlük faaliyet göstermektedir (Kardeş Şehirler ŞM, Dış İlişkiler ve Dış Fonlar ŞM).

GZFT tablosunda belediyenin güçlü yanları arasında “uluslararası festivaller olması” ve “uluslararası iş birliklerinin olması” sayılmış; fırsatlar olarak ise “tarihi özellik - turizm kenti olmak”, “tarihi İpekyolu üzerinde olmamız”, “uluslararası fuarlar düzenlenmesi” gibi hususlar görülmüştür. Bu tablo bir önceki GZFT ile karşılaştırıldığında şöyle bir dönüşümün izlerini görmek mümkündür. Uluslararası ilişkiler alanında, önceki dönemin aktif öğrenme sürecinden sonra artık özgüveni artmış bir belediye izlenimi verilmektedir. Daha önceki Stratejik Plan döneminde AB’nin sağladığı malî yardımlara vurgu yapılırken, yeni durumda AB’nin hibelerinden yararlanma vurgusu azalmış,<sup>14</sup> tarih ve turizm gibi öz değerlerin gücüne güvenen aktif uluslararası duruş yansıtılmıştır.

---

<sup>14</sup> Yani AB fonları olgusu, birinci derecedeki ifadeler ve temel hedefler alanından metin içinde daha gerilere, daha teknik kısımlara kaymıştır. Bu durumun ayrıca iki sebebin olduğu ifade edilebilir. Bunların birincisi, genel olarak Türkiye’deki Avrupa Birliği’nin cazibesindeki ve ona olan güvendedeki azalma gibi izlenen genel eğilim, ikincisi ise özellikle belediyelerdeki AB fonlarına olan ilgide vuku bulan genel azalma eğilimidir. Bu sonuncusunun sebeplerine gelince şunu söylemekte fayda vardır: 2000’li yılların ikinci yarısında Türkiye’deki belediyelerde görülen AB heyecanı ve “seferberliği” ortamında birçok belediyede “AB uyum ve proje birimleri” kurulmuştu. Özellikle AB’nin malî kaynaklarından yararlanma hedefi ile kurulan bu birimlerin birçoğunun, takip eden evrede kapandığı veya başka alanlara yönelen(diril)diği görülmüştür. Burada özellikle, AB projelerinin teknik zorluklarının ve malî imkânlarının sınırlılığının yanı sıra, o dönemde faaliyete geçen (yerli, dolayısıyla “daha kolay anlaşılır ve ulaşılır” görülen) kalkınma ajanslarına olan yönelişin etkili olduğu söylenebilir.



2015-2019 dönemi için belirlenen yeni uluslararası vizyonda, üç stratejik amaçta<sup>15</sup> doğrudan ve bir amaçta dolaylı<sup>16</sup> olarak uluslararası ilişkilerden yararlanma öngörülmüştür. Bir önceki plandan farklı bir yaklaşım ile, bu sefer stratejik hedefler (biri hariç) bu alanı yansıtacak şekilde ele alınmamış, ancak uluslararası boyuta ilgili amaçların tanıtımında birer cümle veya birkaç kelime ile yer verilmiştir.

Bir başka önemli fark, stratejik planın içeriğinin ulusal planlar ve siyasi program ile doğrudan ve net bir şekilde ilişkilendirmek arzusu olmuştur. Bu çerçevede 10. Kalkınma Planı, 61. Hükümet Programı ve Başkan Fatma Şahin'in seçim beyannamesi bağlamında uluslararası çalışmalarla ilişki şöyle belirlenmiştir:

- GBB Stratejik Planı ile Ulusal Kalkınma Planı ilişkisi bakımından, “Kalkınma İçin Uluslararası İşbirliği” başlığı altında ele alınan “kalkınmanın dış dinamikleri ile ülkemizin ikili, bölgesel ve çok taraflı ilişkilerindeki temel öncelikler ve politikalar” alanında belediye teşkilatı içinde Dış İlişkiler Daire Başkanlığı sorumlu birim olarak tayin edilmiş ve bu hedef için yapılacak çalışmalar olarak “kardeş kent ilişkileri” belirlenmiştir.
- GBB Stratejik Planı ile Hükümet Programı ilişkisi bakımından, “turizm gelirini istikrarlı bir şekilde artırmayı öngören Türkiye Turizm Stratejisi”ne uygun olarak “2023 perspektifinde 50 milyar doları aşan bir turizm geliri” hedefine Gaziantep olarak katkı yapmak görevi Kültür ve Sosyal İşler Daire Başkanlığına uygun görülmüş, bunun için “tarihi müze ve doğa turizmi” çalışmaları öngörülmüştür.
- Yine GBB Stratejik Planı ile Hükümet Programı ilişkisi bakımından, “Balkan ülkeleriyle ilişkilerimizi güçlendirmeye, barış, huzur ve istikrarın sürekli hale gelmesine

---

<sup>15</sup> STRATEJİK AMAÇ 1: KURUMSAL KAPASİTENİN GELİŞTİRİLMESİ. “...dış ilişkileri ve fon yönetimini geliştirmek”. Strateji: “Uluslararası fonlardan ve diğer kaynaklardan daha çok yararlanmak için proje hazırlanması ve uygulanması konusunda kapasitenin artırılmasını sağlamak”.

STRATEJİK AMAÇ 2: KENTLEŞME VE İMAR. STRATEJİK: “...marka şehirler haline getirmek önceliğimizdir.”

STRATEJİK AMAÇ 5: KENTİMİZİN KÜLTÜR, SANAT, TURİZM VE EĞİTİM ALANINDAKİ GELİŞİMİNE KATKIDA BULUNARAK CAZİBE MERKEZİ HALİNE GELMESİNİN SAĞLANMASI: “Gaziantep ilimiz, sanayisi, tarihi, kültür merkezi, mutfağı ile markalaşmış, Türkiye'nin ve Güney Doğu Anadolu'nun parlayan yıldızıdır. Uluslararası fuarlara ve festivallere ev sahipliği yaparak, ülkemizin ve ilimizin tanıtımına katkı sağlayacağız.” STRATEJİLER: “Marka kültür kenti Gaziantep. Fuarlar şehri Gaziantep. Kültür-inanç turizmi”.

STRATEJİK AMAÇ 10: GENÇLİK VE SPOR HİZMETLERİ İLE SOSYAL BELEDİYECİLİK: “...gençlik ve spor faaliyetlerini ulusal ve uluslararası düzeyde desteklemek ve geliştirmek için paydaşlar ile işbirliği, içinde olacağız.” H10.3 “Gençlik ve Spor Alanında Ulusal Ve Uluslararası Etkinlikler Düzenlemek.”

<sup>16</sup> STRATEJİK AMAÇ 3: EKONOMİK, GÜVENLİ, KONFORLU, ÇEVRE DOSTU ULAŞIM HİZMETİ SUNMAK: “...yurt dışı uygulama örnekleri incelenerek...”

katkı sunmaya” yönelik faaliyetler Dış İlişkiler Daire Başkanlığına tevdi edilmiş, bunun için çalışma alanı olarak “kardeş kent ilişkileri” tespit edilmiştir.

- Son olarak, yine GBB Stratejik Planı ile Hükümet Programı ilişkisi kapsamında, “Orta Asya’da Türkçe konuşan Cumhuriyetler ve geniş Türk coğrafyası” ile “ilişkilerimizin rasyonel, karşılıklı saygı, çıkar ve ortak değerler temelinde, istikrarlı şekilde geliştirilmesi” görevi Dış İlişkiler Daire Başkanlığına tevdi edilerek, bu hedefe ulaşmak için çalışma olarak yine “kardeş kent ilişkileri” öngörülmüştür.
- GBB Stratejik Planı ile seçim beyannamesi arasındaki ilişki bakımından, vizyon projeler içerisinde üç tanesi doğrudan dış ilişkiler ile ilişkilendirilmiştir:
  - (no:56) “Yeni uluslararası ağlar, işbirlikleri ve kardeş şehir ilişkileri sağlanacak” beyanı için Dış İlişkiler Daire Başkanlığının 10 proje yürütmesi öngörülmüş;
  - (no: 58) “Tarihimizi, kültürümüzü, geleneklerimizi ve zenginlikleri anlatan yayınlar hazırlanıp dünyaya tanıtılacak” beyanı için Kurumsal İletişim ve Dış İlişkiler Daire Başkanlıklarının 1 proje yürütmeleri öngörülmüş;
  - (no: 80) “Gaziantep ulusal ve uluslararası fuarlar şehri olacak” beyanı için Kültür, Sağlık ve Sosyal İşler Daire Başkanlıklarının 1 proje yürütmeleri öngörülmüştür.

Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için öngörülen strateji ve faaliyetleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür:

- Çeşitli uluslararası nitelikteki fuar ve festivallerin Gaziantep’te düzenlenmesi;
- Marka şehir vurgusu ile, Gaziantep’i tanıtmaya yönelik çeşitli uluslararası etkinliklerin düzenlenmesi, turizm ve tanıtım materyallerinin hazırlanması;
- Yurt dışındaki iyi uygulamaların (ulaşım uygulamaları vb.) ziyaret edilmesi;
- Yeni uluslararası ağların, işbirliklerinin ve kardeş şehir ilişkilerinin kurulması ve geliştirilmesi;
- Uluslararası fon, hibe ve kredilerin alınması için kapasitenin geliştirilmesi.

Bir önceki stratejik plan ile karşılaştırılıp değerlendirildiğinde, şu çıkarım yapılabilir: genel olarak daha fazla iddialı duruş ile yükselen vizyon ve misyon söylemine karşın, bu hedeflere ulaşmak için öngörülen araçlar ve uygulamalarda önemli değişiklik ve farklılaşma ortaya çıkmamıştır. Uygulama araçları bakımından gerçekleşen kısmî söylem değişimini şöyle özetlemek mümkün: a) “marka” vurgusu eklenmiş; b) yurt dışındaki faaliyetlere katılımdan ziyade uluslararası faaliyetleri Gaziantep’e düzenlemeye hedefine ağırlık verilmiş; 3) “klasik” kardeş şehir ilişkilerini uluslararası ağlar eklenerek çeşitlendirmek istenmiştir<sup>17</sup>; 4) “AB fonları” yerine “uluslararası fonlar” ifadesi rağbet görmüştür.

---

<sup>17</sup> Burada şüphesiz, Asya Belediye Başkanları Forumu (AMF), Avrupa-Akdeniz Bölgesel ve Yerel Yönetimler Asamblesi (ARLEM), İpekyolu Belediye Başkanları Forumu gibi tecrübeler etkili olmuştur.

Bu farklılıklar esasa bakıldığında cüzî değişimler olup, aslında belediyenin yeni yönetiminin yükselen beklentilerinin ve yükselttiği söyleminin uygun stratejik araçlara tercüme edilemediği söylenebilir. Başka bir ifade ile, kurumsal belgelere bakılınca, olağanüstü hedeflere olağan yöntemler ile ulaşmak düşünölmüştür.<sup>18</sup>

## **2.2.2. Dış ilişkiler alanında bazı temel uygulamalar**

### **2.2.2.1. Kardeş şehir ilişkileri**

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin dış ilişkiler alanında öne çıkan uygulama türü, şüphesiz “kardeş şehir” (veya “kardeş kent”) ilişkileri olmuştur. Gaziantep’in yurt dışındaki yerel yönetimler ile kardeş şehir ilişkisini kurduğu şehirler şunlardır:

- 1) 03 Haziran 2005, Duisburg (Almanya) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 2) 13 Kasım 2005, Halep (Suriye) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 3) 06 Kasım 2006, Nijmegen (Hollanda) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 4) 9 Nisan 2007, Kuveyt şehri (Kuveyt) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 5) 07 Ekim 2008, Karlstad (İsveç) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 6) 7 Aralık 2009, Lefkoşa (KKTC) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 7) 10 Nisan 2010, İrbid (Ürdün) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 8) 25 Eylül 2010, Ulan Batur (Moğolistan) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 9) 15 Nisan 2011, Kharkiv (Ukrayna) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 10) 16 Temmuz 2011, Kermanşah (İran) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 11) 10 Ekim 2011, Maykop (Adige Cumhuriyeti/Rusya) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 12) 31 Mart 2012, Trablus (Lübnan) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 13) 09 Kasım 2012, Ostrava (Çek Cumhuriyeti) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 14) 23 Mayıs 2013, Cetinje (Karadağ) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 15) 28 Mayıs 2013, Sabaragamuwa (Sri Lanka) ile Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 16) 06 Haziran 2013, Ariana (Tunus) Kardeş Şehir Anlaşması imzalanmıştır.
- 17) 31 Ocak 2014, Tartu (Estonya) ile Kardeş Şehir Protokolü imzalanmıştır.
- 18) 24 Şubat 2014, Ludwigshafen (Almanya) ile Kardeş Şehir Protokolü imzalanmıştır.
- 19) 18 Mart 2014, Celje (Slovenya) ile Kardeş Şehir Protokolü imzalanmıştır.
- 20) 01 Kasım 2014, Kotor (Karadağ) ile Kardeş Şehir Protokolü imzalanmıştır.
- 21) .....2015, Kenitra (Fas) ile Kardeş Şehir Protokolü imzalanmıştır.

Kardeş şehir ilişkileri haritaya uygulandığında (bkz. Harita 1), Avrupa kıtasındaki yoğunluk dikkat çekerken, genel olarak kardeş şehir ilişkilerinin kuzey-batı – doğu/güney-doğu, yani çapraz Avrupa-Asya hattı üzerinde, ve Avrupa odaklı bir şekilde yoğunlaştığı görölmektedir. Kuzey-doğu – güney-batı, yani çapraz Rusya/Orta Asya – Afrika ekseninin ise genel olarak eksik kaldığı söylenebilir. Ayrıca, bu ilişkiler Afro-Avrasya ana kıtasında kurulmuş olup Amerika ve Avustralya gibi denizaşırı bölgelere uzanmamaktadır.

Kardeş şehir ilişkilerindeki seçim ve tercih konusuna gelince, belediye yetkilileri ile yapılan görüşmeler ve gözlemler ışığında, bu ilişkilerin sistemik bir şekilde kurulmadığı anlaşılmaktadır. Yani coğrafi dağılım, stratejik hedefler, kardeş şehirlerin Gaziantep ile denk

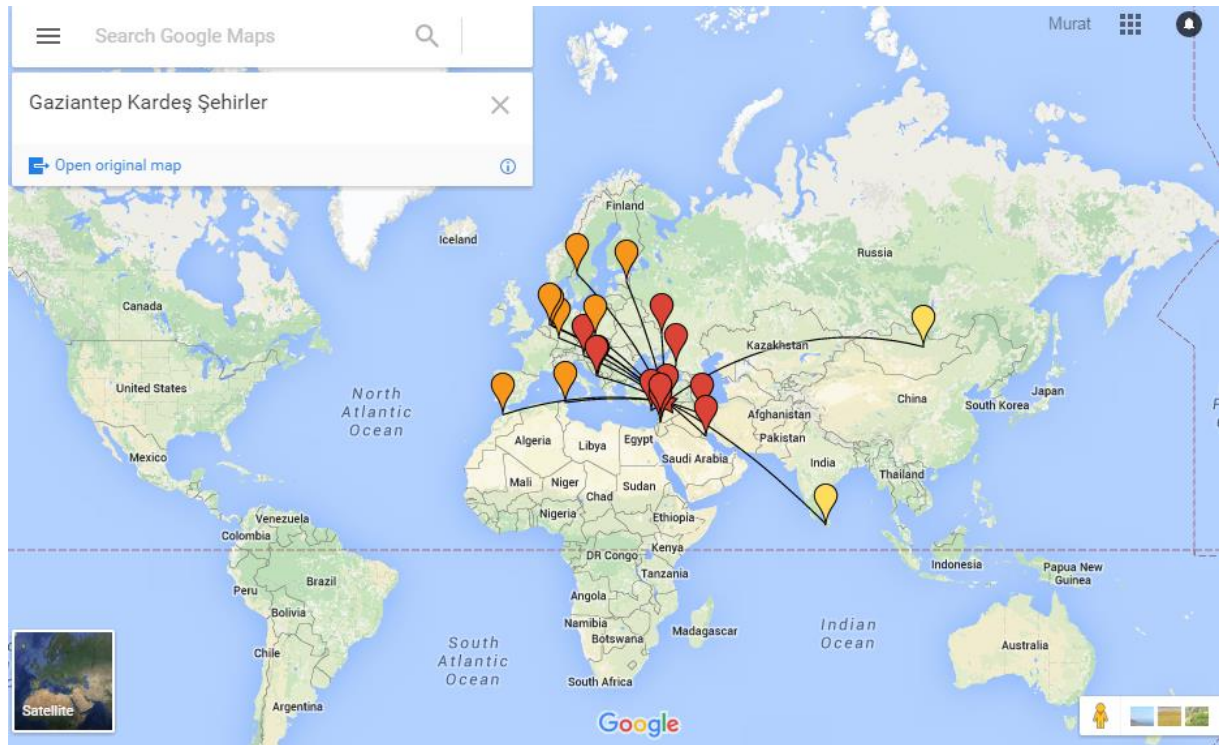
---

<sup>18</sup> Bu durum, muhtemelen, vizyon itibarı ile artık daha yüksek beklentileri içinde olan yönetimin arayışına cevap oluşturacak bir metodolojinin o aşamada henüz sunulmamış olmasının neticesidir.

oluşu ve belirli tarihî, ekonomik ve sosyal ilişkilerin bulunması gibi kıstasların etkin olduğu söylenemez. İlişkiler, dış ilişkiler ekibinin çabası ve girişimleri, mevcut ilişkileri ve diyalogları, Gaziantep'te bulunan bazı fahri konsolosların inisiyatifleri ve diğer fırsatlar neticesinde geliştiği değerlendirilmektedir.

Hem uygulamanın yoğunluğu hem de yukarıda incelenen stratejik belgelerdeki vurgulardan GBB'nin dış ilişkiler stratejisinde kardeş şehir ilişkilerinin temel uygulama aracı olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Ayrıca, yukarıda görüldüğü üzere, ulusal planların koyduğu hedeflere ulaşılması amacıyla GBB'nin yapacağı katkılar kısmında da kardeş şehir uygulamaları öngörülmüştür.

Kardeş şehir ilişkilerinin gözden geçirilmesi ihtiyacına ilgili bölümde (bkz. 6.2) genişçe temas edilecektir.



**Harita 1. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin kardeş şehir ilişkileri**

### 2.2.2.2. Uluslararası üyelikler

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin üye olduğu uluslararası birlikler ve ağlar şunlardır:

1. Çocuk Dostu Kentler (*Cities for Children*), üyelik tarihi 2008, merkezi Namur/Belçika;
2. Spor Dostu Kentler (*Cities for Sport*), üyelik tarihi 2013, merkezi Stuttgart/Almanya;
3. Avrupalı Kentler Ağı (*Eurocities*), üyelik tarihi 2012, merkezi Brüksel/Belçika;

4. Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Orta Doğu ve Batı Asya Teşkilatı (UCLG-MEWA), üyelik tarihi 2012, merkezi Barselona/İspanya;<sup>19</sup>
5. Asya Belediye Başkanları Forumu (*Asian Mayors Forum*, AMF), üyelik tarihi 2012, merkezi Tahran/İran;
6. Türk Dünyası Belediyeler Birliği (TDBB), üyelik tarihi 2012, merkezi İstanbul/ Türkiye;
7. Avrupa Ödülü Ağı (*The Europe Prize*), üyelik tarihi belli değil, merkezi Avrupa Konseyi, Strasburg/Fransa;
8. İpek Yolu Belediye Başkanları Forumu, Dünya Vatandaşlar Teşkilatı (*Silk Road Mayors Forum, World Citizens Organization*), üyelik tarihi belli değil, merkezi (şehir bilinmemektedir)/Güney Kore;
9. BM UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı (*Creative Cities Network*, UNESCO), üyelik tarihi bilinmemektedir, merkezi Paris /Fransa;
10. Uluslararası Kaleli Kentler Birliği (*International Walled Towns Friendship Circle*, WTFC), üyelik tarihi 2011, merkezi Valetta/Malta;
11. Uluslararası Dünya Folklor Festivalleri ve Geleneksel Sanatlar Organizasyonu Konseyi (*International Council of Organizations of Folklore Festivals and Folk Arts*, CIOFF ), üyelik tarihi 2011, merkezi Paris/Fransa (kuruluşun merkezi hakkında kesin bilgi bulunmamaktadır);
12. Kentsel Yoksulluğa Karşı İşbirliği Platformu (*World Alliance of Cities Against Poverty*, WACAP), üyelik tarihi 2013, merkezi Cenevre/İsviçre;
13. Avrupa Gastronomi Mirası (*Culinary Heritage*), üyelik tarihi 2012, merkezi Ystad/İsveç;
14. Avrupa Bilim Merkezleri ve Müzeler Ağı (ECSITE), üyelik tarihi bilinmemektedir, merkezi Brüksel/Belçika;
15. Hareketlilik için Şehirler Ağı (*Cities for Mobility*), üyelik tarihi 2008, merkezi Stuttgart/Almanya;
16. Uluslararası Toplu Taşımacılık Birliği (*International Association of Public Transport*, UITP), üyelik tarihi 2008, merkezi Brüksel/Belçika;
17. Enerji Şehirleri Ağı (*Energy Cities*), üyelik tarihi 2010, merkezi Besançon/Fransa;
18. Sürdürülebilirlik için Yerel Yönetimler (*Local Governments for Sustainability*, ICLEI), üyelik tarihi 2012, merkezi Freiburg/Almanya;
19. Avrupa Akdeniz Bölgeler ve Yerel Yönetimler Asamblesi (ARLEM), üyelik tarihi 2010, merkezi Brüksel/Belçika;

---

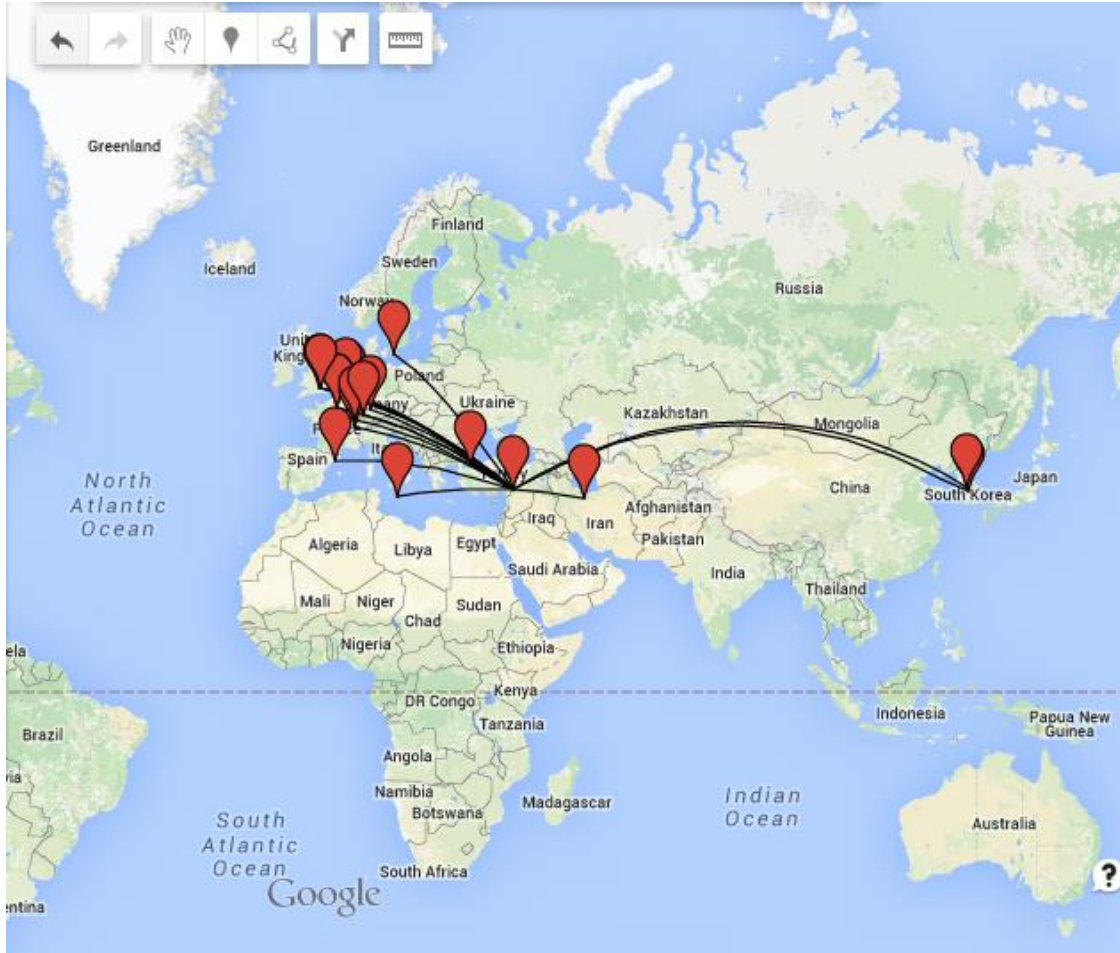
<sup>19</sup> GBB'nin üyeliğinin tam olarak doğrudan UCLG'nin Barselona'daki genel merkezi üzerinden mi gerçekleştiği, yoksa Orta Doğu ve Batı Asya Teşkilatı MEWA'nın İstanbul'daki bölge merkezi üzerinden mi kurulduğu hakkında kesin bilgi elde edilmemiştir (UCLG'ye genel merkez veya bölge üzerinden iki farklı şekilde üyelik mümkün olmaktadır).

20. Küresel Tasarım Kentleri Teşkilatı (*Global Design Cities Organization, GDCO*), üyelik tarihi 2013, merkezi Seul/Güney Kore;

21. Botanik Bahçelerinin Korunması Uluslararası Ağı (*Botanic Gardens Conservation International, BGCI*), üyelik tarihi 2013, merkezi Surrey/İngiltere;

22. Uluslararası Park ve Rekreasyon Yönetimi Federasyonu (*IFPRA*), üyelik tarihi 2013, Reading/İngiltere.

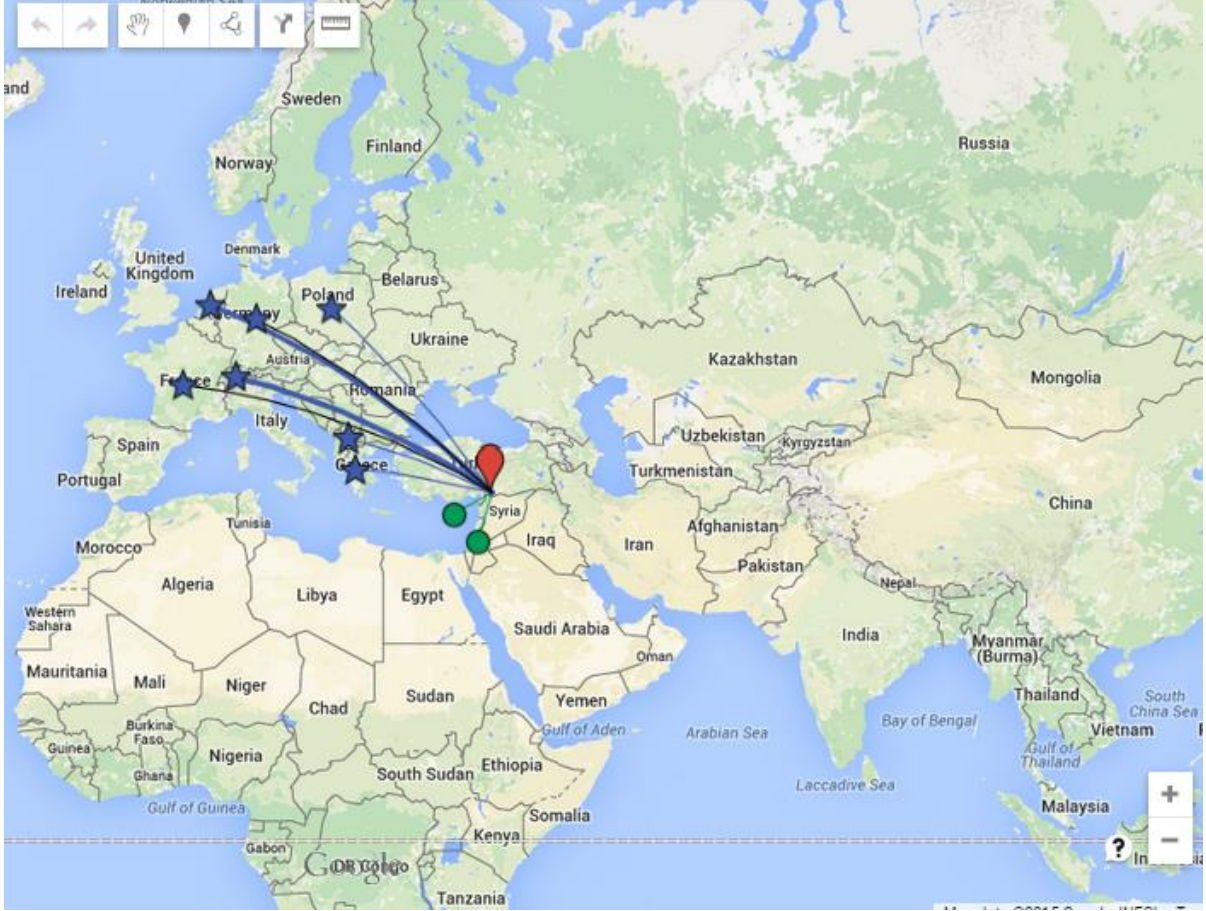
Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin üye olduğu uluslararası birlikler ve ağların merkezleri itibarı ile coğrafi dağılımına bakınca (bkz. Harita 2), yine Avrupa merkezli bir dağılım ile, kuzey-batı – doğu hattı üzerinde, yani Avrupa-Asya eksenini boyunca kurulduğu görülmektedir. Yine burada da, kuzey-doğu – güney-batı, yani çapraz Rusya/Orta Asya – Afrika ekseninin ise eksik kaldığı söylenebilir. Bu ilişkiler de Afro-Avrasya ana kıtasının Avrupa ve Asya kısmında kurulmuş olup Amerika ve Avustralya gibi deniz aşırı bölgelere uzanmamaktadır.



**Harita 2. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin üye olduğu uluslararası birlikler ve ağlar**

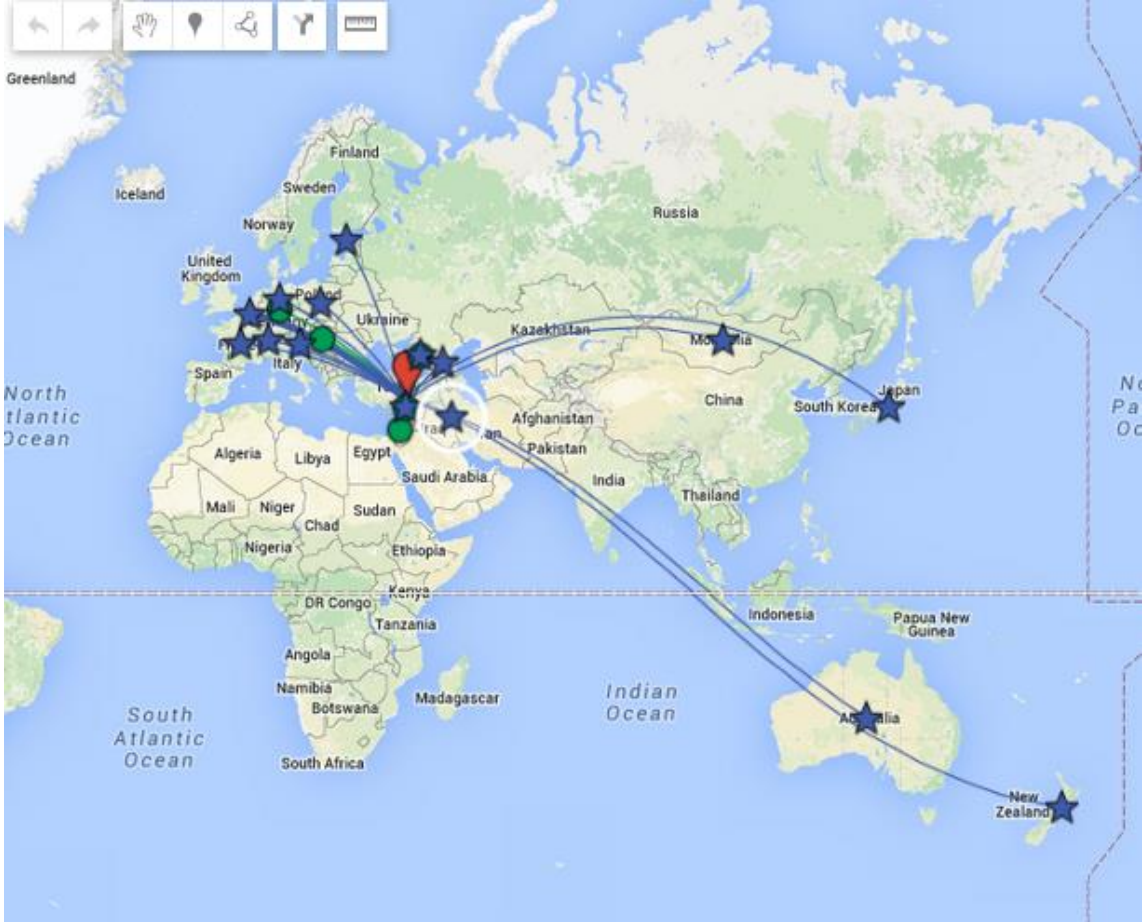
### 2.2.2.3. Yurt dışı ziyaretleri ve gelen heyetler

GBB'nin 2009-2015 dönemindeki yurt dışı ilişkilerinin bir başka göstergesi olarak, belediye yetkilileri tarafından ziyaret edilen ülkeler ve şehirler ile Gaziantep'te kabul edilen yabancı heyetlerin menşei incelenmiştir. Belediyeden elde edilen verilere göre, yıllara göre yapılan dağılımlar aşağıdaki haritalarda gösterilmiştir (bkz. Harita3-10).



**Harita 3. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2009 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.



**Harita 4. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2010 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.





**Harita 5. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2011 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.



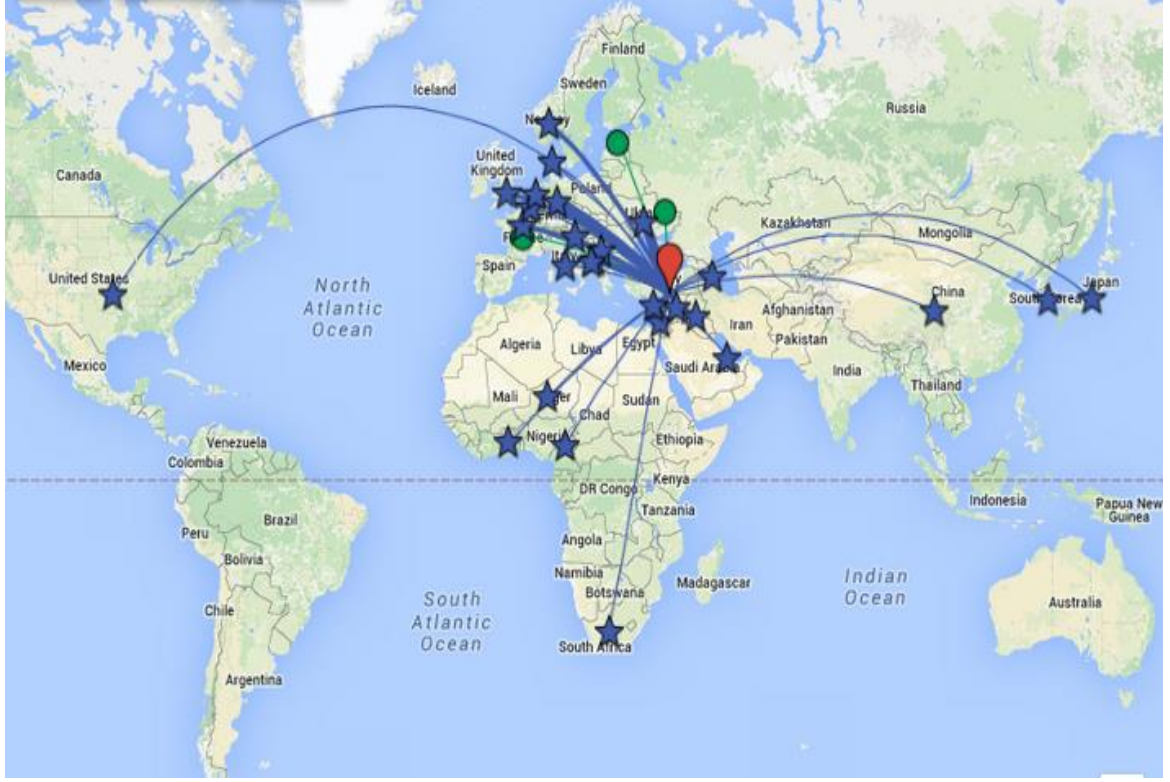
**Harita 6. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2012 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler. Bordo renk: Tek bir etkinliğe yapılan yurt dışından toplu katılımlar.



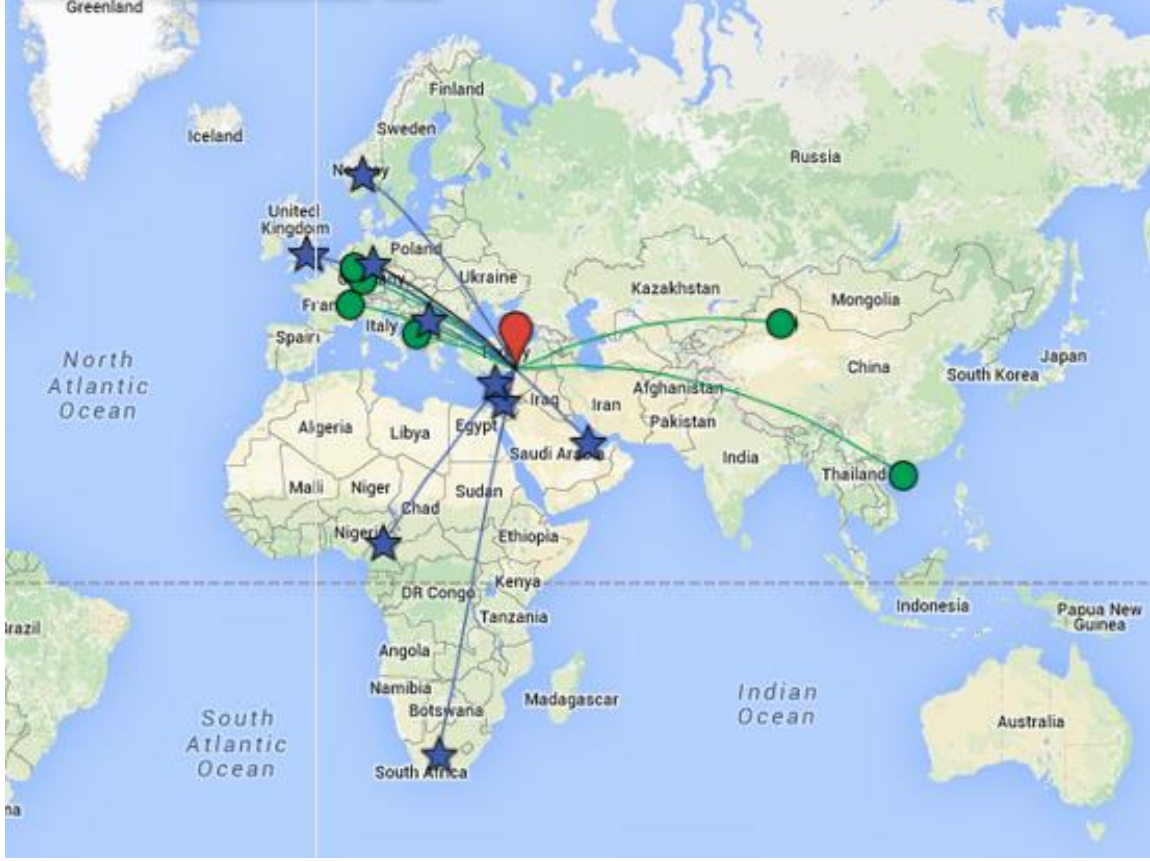
**Harita 7. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2013 yılı uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler. Turuncu renk: Tek bir etkinliğe yapılan yurt dışından toplu katılımlar.



**Harita 8. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2014 yılı yerel seçimler öncesi Ocak-Mart döneminde uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.



**Harita 9. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2014 yılı yerel seçimler sonrası Nisan-Aralık döneminde uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.



**Harita 10. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin 2015 yılı Ocak-Temmuz dönemi uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.

Bu haritalar incelendiğinde görülüyor ki, 2009 yılının sonrasında bariz ölçüde artan yoğunlukta Gaziantep'te yurt dışından çeşitli heyetler kabul edilmiş, ayrıca giderek yayılan bir yurt dışı seyahat coğrafyası söz konusu olmuştur. 2014 seçimleri sonrasında gözle görülür azalmadan sonra (ki bu, yeni dönem ve teşkilatlanma süreci açısından doğal bir sonuç sayılabilir), tekrar toparlanma ve gidiş ve gelişlerde yoğunlaşma meydana gelmiştir. Diğer yandan genel itibarı ile yurt dışından gelişler şeklinde temas edilen ülkeler, yurt dışına ziyaret yoluyla temas edilenlerden daha fazla olmuştur.

### 3. GAZİANTEP'TEKİ DİĞER TEMEL AKTÖRLERİN ULUSLARARASI ÇALIŞMALARI

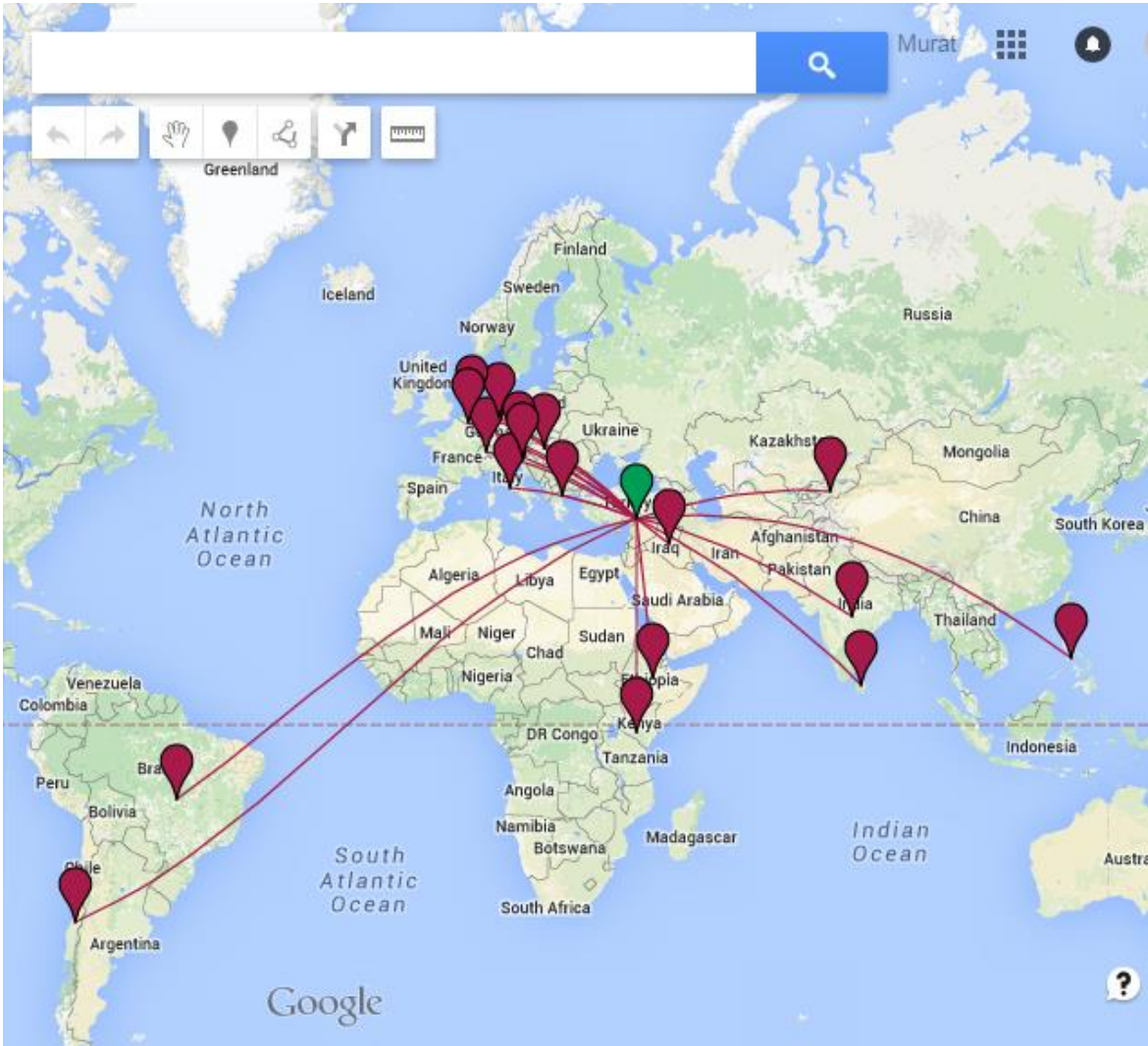
Bu bölümde, Gaziantep'in uluslararası ilişkisi açısından fahri konsolosluklar, Gaziantep Sanayi Odası verileri ve Gaziantep merkezli İpekyolu Kalkınma Ajansı verileri ele alınmıştır.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Rapor için veri hazırlama sürecinde Gaziantep'te uluslararası ilişkiler ve işbirliği alanında aktif olan diğer aktörler içinde Gaziantep Ticaret Odası ve Şahinbey Belediyesinin Dış İlişkiler birimleri ile Valilik Planlama ve AB Projeleri Birimi ile temas edilmiştir, ancak yazılı veriler elde edilememiştir.

### 3.1. FAHRÎ KONSOLOSLUKLAR

Gaziantep’te bulunan fahrî konsolosların temsil ettikleri ülkeler Harita 11’de gösterilmiştir. Burada yine, çapraz kuzey-batı – güney-doğu eksenini korurken, temsil ilişkileri bir ölçüde Afrika ve Latin Amerika kıtalarına kadar uzanmıştır. Kuzey Amerika ve Avustralya bu temaslar ağında mevcut değildir.

Gaziantep’te fahrî konsolosluklar yoluyla temsil edilen ülkeler şunlardır: Macaristan, İtalya, İsviçre, Almanya, Etiyopya, Filipinler, Avusturya, Slovenya, Irak, Brezilya, Kırgızistan, Makedonya, Hindistan, Hollanda, Sri Lanka, Şili, Malawi, Belçika. Suriye savaşı başlamadan önce Gaziantep’te bulunan tek konsolosluk Suriye Konsolosluğu idi.



Harita 11. Gaziantep’te bulunan fahrî konsolosların temsil ettiği ülkeler

### 3.2. GAZİANTEP SANAYİ ODASI

Gaziantep Sanayi Odası bu çalışma kapsamında aktif katkı yapmış, birçok faydalı verileri sağlamıştır. GSO'nun uluslararası ilişkileri yapısı şöyledir: Oda bünyesinde bir Dış İlişkiler Müdürlüğü mevcuttur. Dış İlişkiler Müdürlüğü yurt dışı yazışmalar, heyetler, çeşitli verileri toplama işleri üzerinde odaklanmıştır. Avrupa Birliği ve diğer uluslararası fonlu proje geliştirme çalışmaları yoğun değildir.<sup>21</sup>

GSO'nun yurt dışı gidiş ve yabancı heyet kabulü şeklindeki ilişkiler coğrafi olarak GBB'ye nazaran daha dengeli dağılmışsa da, yoğunluk itibarı ile GBB ile kıyasla çok daha düşüktür. (bkz. Harita 12). Yine yurt dışına görevle gidişler daha ziyade Avrupa kıtasını hedeflemiştir.

GSO, Irak Kürdistan Bölge Yönetiminde Erbil'de bir irtibat bürosu açmıştır. Mevcut istikrarsızlıklar öncesinde Bağdat ve Halep Sanayi Odaları ile "kardeş oda" veya işbirliği protokolü şeklinde ilişkiler tesis edilmiş, ancak bu ilişkiler mevcut istikrarsızlık sebebi ile hâlihazırda aktif değildir.

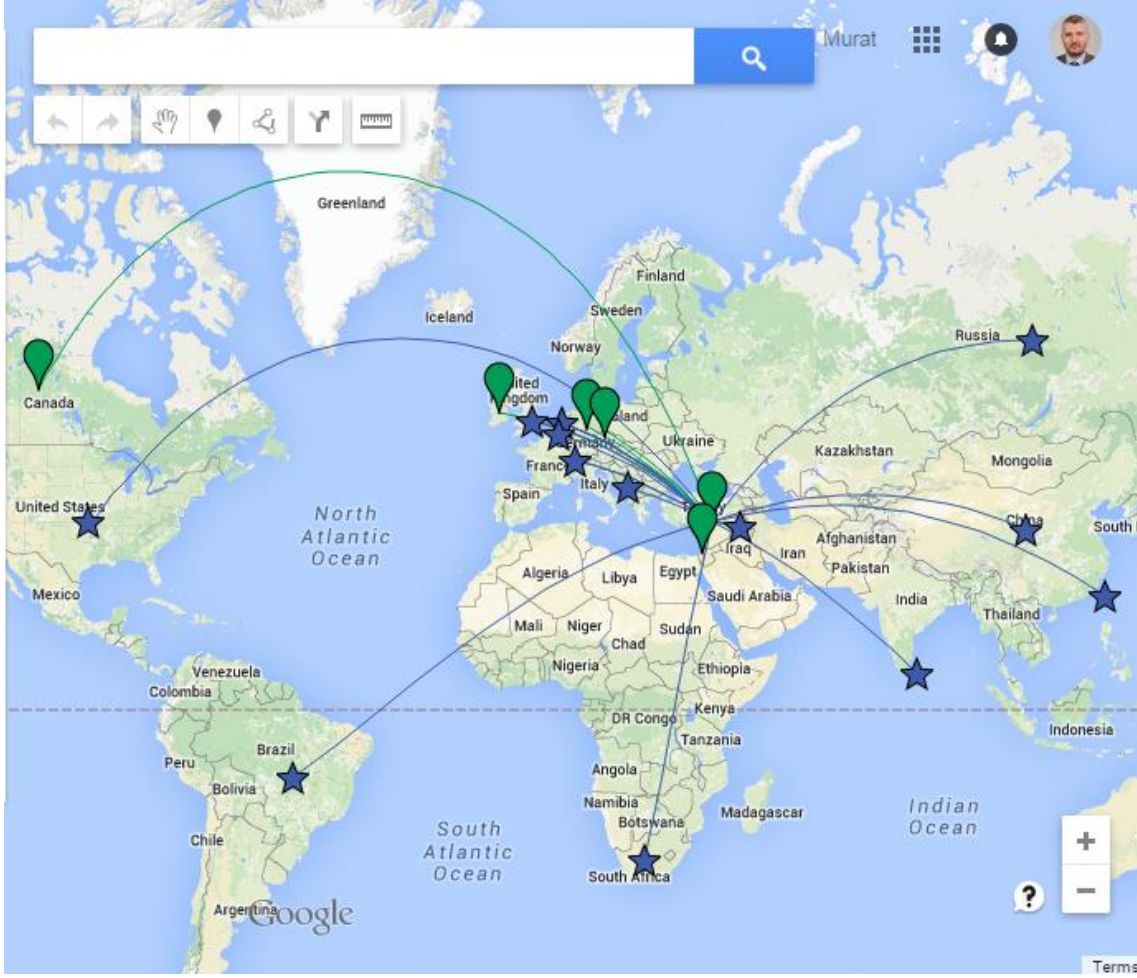
Gaziantep ilinden yapılan ihracatın yöneldiği ülkelere bakılınca (bkz. Harita 13 ve Tablo 1), ihracatın büyük bölümünün Orta Doğu ülkelerine (Irak, Suriye, Suudi Arabistan, Libya, Mısır, İran, İsrail, BAE) yapıldığı görülmektedir. 2014 yılında toplam ihracatın %70'lik bölümü buralara yöneliktir.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Veriler, Haziran 2015 tarihinde GSO'da yapılan görüşmeler ve yazışmalar yoluyla elde edilmiştir.

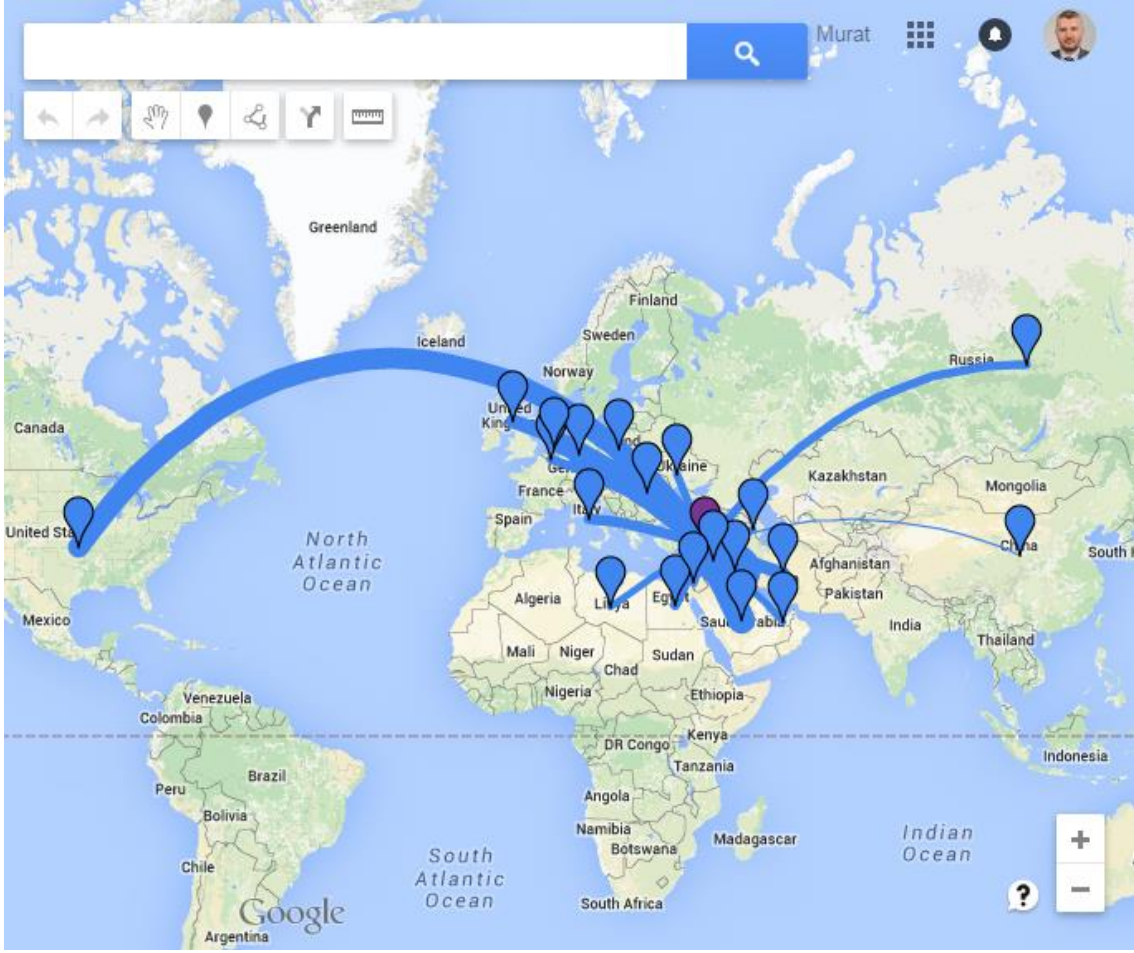
<sup>22</sup> Bu konuya dair GBB 2010-2014 Stratejik Planında (s. 76 (82)) şu tespit yapılmaktadır: "Gaziantep ilinden ihracat yapılan ülkeler sıralaması incelendiğinde komşu ve yakın ülkelerin ilk sıralarda yer aldığı ve güçlü pazarlara sahip olan Avrupa ülkelerinin ve ABD'nin de üst sıralarda bulunduğu gözlemlenmektedir. Gaziantep ilinin ülke bazında yaptığı ihracat sıralamasında Irak, Suudi Arabistan, Suriye ilk üçü oluşturmaktadır. Bu üç ülkeyi Almanya, İtalya, Amerika, İngiltere, İran, Polonya ve İsrail takip etmektedir. Gaziantep'in ihraç ettiği ürünlere bakıldığında, sanayi ürünlerinin payının % 92,8 olduğu görülmekte, ihracatın özellikle tekstil, gıda ve tarıma dayalı sanayi ürünlerinde yapıldığı bilinmektedir. Bu noktada imalat sanayinin ihracat için en önemli kaynak olduğu söylenebilir."





**Harita 12. Gaziantep Sanayi Odasının uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.



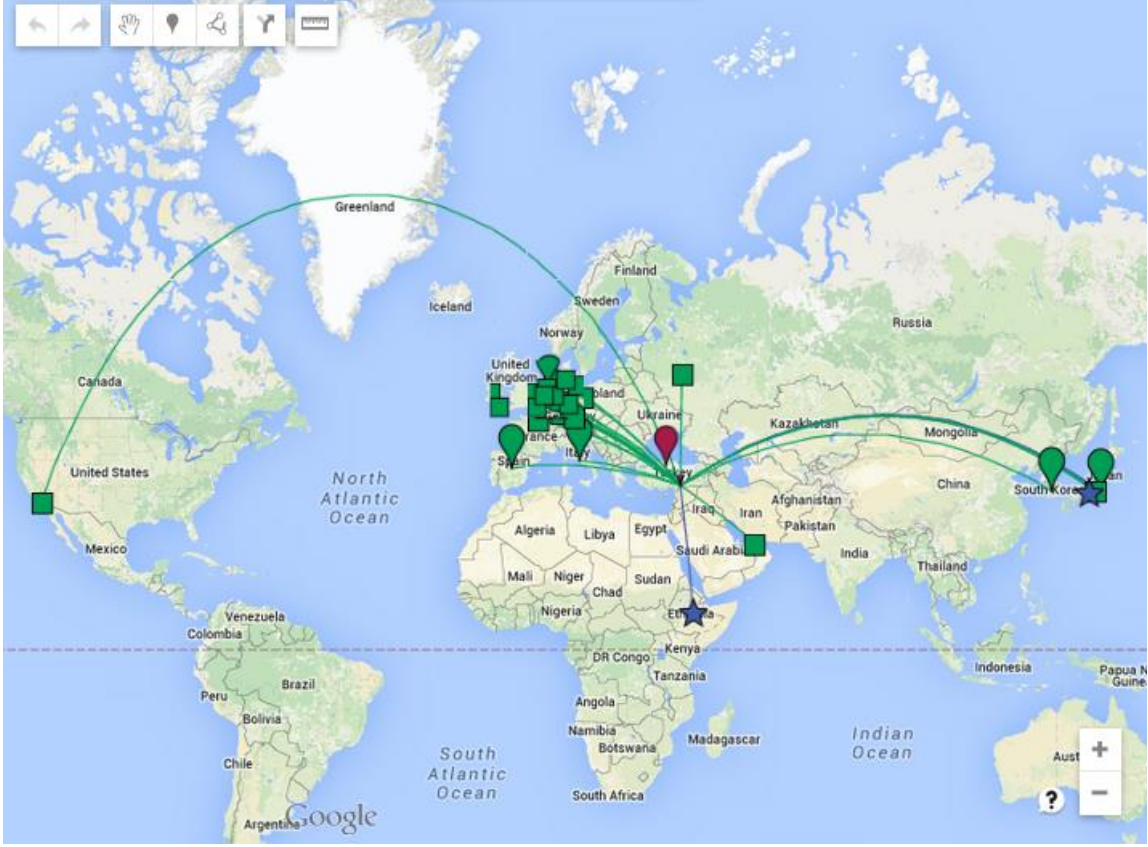
**Harita 13. Gaziantep'ten ihracat yapılan ülkeler ve ihracat hacimleri haritası**

**Tablo 1: Gaziantep'ten ihracat yapılan ülkeler ve ihracat hacimleri**

GAZİANTEP'TEN EN FAZLA İHRACAT YAPILAN ÜLKELER VE SON 5 YILLIK İHRACAT HACİMLERİ (BİN DOLAR)							
	ÜLKELER	2010	2011	2012	2013	2014	Tem.15
1.	IRAK	1.240.055	1.839.060	2.374.466	2.330	2.200.024	1.042.288
2.	SURİYE	120.271	97.668	54.633	279.774	370.946	227.707
3.	SUUDİ ARABİSTAN	158.068	250.573	302.499	303.279	349.272	249.265
4.	ABD	148.268	176.000	211.960	230.873	269.184	167.702
5.	LİBYA	50.735	77.757	204.358	281.220	191.586	97.052
6.	İNGİLTERE	101.941	137.716	146.522	149.575	184.279	99.881
7.	İRAN	86.927	122.479	105.174	105.405	173.075	144.357
8.	ALMANYA	143.256	174.752	164.131	143.734	167.574	82.544
9.	İTALYA	85.358	115.811	95.890	136.515	164.271	102.252
10.	BELÇİKA	65.698	88.043	93.093	118.460	137.563	80.863
11.	MISIR	76.070	68.186	143.652	108.307	108.016	57.445
12.	RUSYA	67.904	90.021	123.747	119.110	94.539	29.609
13.	POLONYA	60.920	79.041	77.618	82.694	91.918	40.844
14.	HOLLANDA	53.469	71.308	67.392	80.243	91.633	55.833
15.	İSRAİL	56.578	75.201	76.871	76.582	79.451	45.105
16.	B.A.E.	39.177	54.403	71.582	98.413	76.680	46.616
17.	AZERBEYCAN	42.776	50.694	66.252	75.790	75.359	23.003
18.	ROMANYA	52.992	53.312	50.253	57.436	68.706	29.343
19.	ÇİN	19.018	28.967	49.482	76.736	63.309	23.745
20.	UKRAYNA	41.260	59.018	65.249	80.345	57.075	17.137

### 3.3. İPEKYOLU KALKINMA AJANSI

Merkezi Gaziantep'te bulunan ve Gaziantep, Kilis ve Adıyaman illerini kapsayan İpekyolu Kalkınma Ajansı da bu çalışma kapsamında aktif katkı yapmış, birçok faydalı verileri sağlamıştır. İKA'dan yoluyla elde edilen bilgiler ışığında, kurumun uluslararası ilişkilerine bakıldığında yine çok yoğun bir Avrupa eksenini ve güçlü Uzak Doğu, özellikle Japon eksenini görmektedir. Burada da, diğerleri ile benzer bir şekilde kuzey-batı – doğu ekseninde çapraz yayılım göre çarpmaktadır.



**Harita 14. Gaziantep merkezli İpekyolu Kalkınma Ajansının uluslararası ilişkileri (kabul edilen heyetler ve ziyaret edilen ülkeler)**

Not: Mavi renk: yurt dışından gelişler. Yeşil renk: yurt dışına gidişler.

### 3.4. DEĞERLENDİRME

Yukarıda incelenen kurumların uluslararası çalışmaları, temaları ve sağladıkları diğer veriler birlikte değerlendirildiğinde şöyle sonuçlar ortaya çıkmaktadır:

1. Gaziantep'teki kurumların ilişki kurdukları ülkeler ve coğrafyalar arasında belirgin bir ana hat görülmektedir. Bu hat, Avrupa ayağı yoğun olan Avrupa-Uzak Doğu, yani çapraz kuzey-batı –doğu/güney-doğu hattıdır. Bu ana hattın dışında Kuzey Amerika, bazı Arap ve Asya ülkeleri ile de temaslara mevcut olsa da, bunlar yoğunluk yönüyle daha ikincil veya üçüncül düzeyde kalmaktadır.
2. İhracat verilerine bakılınca, Gaziantep'in ihracat yaptığı bölgeler ile, (özellikle Gaziantep Büyükşehir Belediyesi ve bir ölçüde Sanayi Odası örneğinde) kurumsal ilişki kurduğu bölgeler birbiri ile örtüşmemektedir (bir başka ifade ile, mallarını pazarladığı bölgeler ile başka bir tabirle "imajını pazarladığı" diyarlar farklılaşmaktadır). İlişkilerin odağında Avrupa kıtası açık ara ile önde iken, ihraç edilen malların birincil hedef pazarı Orta Doğu bölgesidir. Bu durumun bazı açıklamaları olabilir:

- a. Birincisi, Gaziantep’te üretilen malların çoğunlukla “yüksek katma değerli” mallar olmaması, dolayısıyla daha ziyade gelişmekte olan bölgelere hitap etmesidir;
  - b. İkincisi, ürün satmasına rağmen, çeşitli psikolojik bariyerler sebebiyle uzun vadeli kurumsal ilişkiler için bazı bölgelerin tercih edilmemesi olabilir. Bu sebeplerin başında, özellikle Orta Doğu ülkelerinde son yıllardaki siyasî istikrarsızlıklar sebebiyle ve ayrıca siyasî, sosyal, idarî ve kalkınma modeli itibarı ile bu bölgelerin cazip görülmemesi, diğer yandan ise başta özellikle dil engeli olmak üzere iletişim imkânlarının ve ilişki ağlarının yeterli olmaması gibi faktörlerin olduğu öne sürülebilir.
3. İlişki ağı açısından eksik kalan bölgelere bakılınca, net olarak ters çapraz hat olarak kuzey-doğu – güney-batı hattı, yani Rusya/Orta Asya eksenini ile Afrika eksenini eksik durumdadır. Ayrıca daha geniş perspektifte kuzey ve bilhassa Güney Amerika, Güney Asya ve Avustralya “keşfedilecek” bölgeler olarak durmaktadır.
  4. Yapılan ikili temaslarda, başta İpekyolu Kalkınma Ajansı olmak üzere, bazı kurumlar da benzer tespiti paylaşarak, özellikle Gaziantep’in sanayisinin ürettiği malların potansiyel alıcısı bakımından ticarî ilişkilerin geliştirilmesi elzem olan bölgelerin yine ters çapraz hat üzerinde Afrika ve Rusya/Orta Asya bölgeleri olduğu ifade edilmiştir.

#### 4. YEREL YÖNETİMLERDE ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR İÇİN YENİ YAKLAŞIM

Bu bölümde, yerel yönetimlerde kapsamlı ve gelişmiş uluslararası ilişkiler çalışmalarının varlık gerekçeleri kısaca anlatılarak, yapılan analizler neticesinde bu alanda yeni bir yaklaşımın çerçevesi açıklanmıştır. Bu alanda belediyelerin faaliyetlerine amaç ve araç yönüyle yeni bir solğun kazandırılması gerektiği kanaatinden hareketle, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi bağlamında yapılan bu raporda söz konusu vizyonun unsurları ayrıntılandırılmıştır.

Bu amaçla raporun bu kısmında ilk önce yerel yönetimlerde uluslararası alanda, “yerel dış politika” veya “yerel diplomasi” gibi iddialı kavramlar ile ifade edilen planlı ve sistematik çalışmaların çerçevesi açıklanmıştır. Sonrasında ise, dünyadaki gelişmeler ve yeni ihtiyaçlar ışığında bu yaklaşımın da ötesine geçilerek, belediyelerin uluslararası alana bakışı ve yaklaşımı için yeni bir model önerilmiştir.

##### 4.1. YEREL YÖNETİMLERDE ULUSLARARASI İLİŞKİLER

Başta gelişmiş ülkelerde olmak üzere hemen hemen tüm dünyada yerel yönetimler<sup>23</sup> giderek daha fazla uluslararası faaliyetler içinde bulunmaktadır. Yerel yönetimlerin böylece “uluslararasılaşmaları” olgusu, demokratikleşme ile küreselleşme gibi iki farklı ve eşzamanlı sürecin müşterek etkisi sonucu gelişmektedir. Demokratikleşmenin teşvik ettiği yerinden yönetim yaklaşımı sayesinde yerel yönetimlerin yetkileri artmakta olup, bu gelişme yerel yönetimlerin yurtdışı çalışmaları konusunda da yetkilendirilmelerine ve hatta teşvik edilmelerine yol açmaktadır. Diğer yandan, küreselleşme olgusu sayesinde yerel yönetimlerin yurtdışındaki aktörlerle etkileşimi yoğunlaşmakta ve karşılıklı bağımlılığı artmaktadır. Bu durum, gerek yönettikleri şehirler veya bölgeler arasında (mekânlar arası ekonomik veya kültürel etkileşim şeklinde), gerekse bu mekânları yöneten aktörler arasında (aktörler arası siyasî ve idarî etkileşim şeklinde) cereyan etmektedir. Dolayısıyla yerelde uluslararası ilişkiler hem imkân hem de ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır. Yerelin uluslararasılaşması, demokratikleşmenin meşrulaştırdığı, küreselleşmenin ise kolaylaştırdığı bir olgudur.<sup>24</sup>

Netice olarak, yerel yönetimlerin uluslararası ilişkileri alanı giderek profesyonelleşmektedir. Yerel yönetimler artık bu amaçla özel personel istihdam etmekte, ihtisas birimlerini kurmakta, yurt dışındaki muadilleri ile ilişkileri kolaylaştırmak için çeşitli birlikler ve platformlar oluşturmaktadır.

Bu profesyonelleşme sürecinde, yerel yönetimlerin kültür, ekonomi, çevre, turizm ve diğer alanlarda yürüttüğü kapsamlı uluslararası faaliyetler için bir tanımlama ihtiyacı doğmuştur. Yerel yönetimlerin yurtdışı çalışmalarını tanımlamak için bugüne kadar çeşitli kavramlara

---

<sup>23</sup> Burada “yerel yönetim” bir başka yaygın bir tanım olan “ulus-altı yönetim” (İngilizce *sub-national government*) ile anlamdaş bir şekilde kullanılmaktadır. Yani ulusal düzeyin altındaki siyasî ve idarî birimler olarak, genelde kendi içinde yerel ve bölgesel yönetimler olarak tasnif edilen ve ülkeden ülkeye farklılık gösterebilen belediyeler, iller, vilayetler, bölgeler gibi birimlerin tümü kastedilmektedir.

<sup>24</sup> Yerel yönetimlerin uluslararası ilişkilerinin varlık sebepleri ve konseptüel çerçevesi “Yerel Dış Politikanın Temelleri” adlı kitapta detaylı bir şekilde işlenmiştir. Bkz. Daoudov, Murat (2013a).

başvurulmuştur: yerel dış politika (*local foreign policy*), beledî dış politika (*municipal foreign policy*), ulus-altı dış politika (*sub-national foreign policy*), şehirler diplomasisi, kent diplomasisi (*city diplomacy*), paradiplomasi, mikrodiplomasi, yerinden işbirliği (*decentralised cooperation*), beledî uluslararası işbirliği (*municipal international cooperation*), beledî uluslararası ilişkiler (*municipal international relations*), eşleştirme (*twinning*), kardeş şehir (*sister city, jumelage, twinning*), şehirden-şehre işbirliği (*city-to-city cooperation*), şehir bağlantılandırması (*city link*), ulus-altı dış faaliyetleri (*subnational foreign activities*). Bu tanımlar içerisinde, son on yılda, uygulamacılar tarafından daha çok şehirler diplomasisi (veya kent diplomasisi) kavramı rağbet görürken, araştırmacılar içerisinde paradiplomasi terimi daha ziyade rağbet edildiği görülmüştür.<sup>2526</sup>

Türkiye’de ilgili mevzuatta ise “yurtdışı ilişkileri” terimi tercih edilmiş olup, yine şehir/kent diplomasisi kavramı da son on yıl içinde kullanımda yaygınlık kazanmıştır.

#### 4.1.1. Yerel politikanın özellikleri

Yerel yönetimlerin uluslararası faaliyetlerden verim almaları için, bunların uluslararası çalışmalara dair esaslı bir vizyonunun ve kapsamlı bir planının olması gerektiği hususu geçmişte de vurgulanmıştır. Bu plan, hedefleri ve amaçları düşünülmüş ve belirlenmiş olan bir yerel dış politikadır.<sup>27</sup>

Diğer yandan günümüzde çeşitli uluslararası kurumlar bünyesinde yerel yönetimleri doğrudan hedef alan politikalar üretilmekte, yerel yönetimlere yönelik birimler ihdas edilmektedir. Misal olarak BM Yerel Yönetimler İstişarı Komitesi (UNACLA), Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi, AB Bölgeler Komitesi (CoR), OECD Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetişim Genel Müdürlüğü, İslam Başşehirleri ve Şehirleri Teşkilatı (OICC) vb. kurum ve platformlar zikredilebilir. Diğer yandan, gelişmiş ülkeler geliştirmekte olan ülkelerle geliştirdikleri ilişkilerde veya onlara yaptıkları yardımlar kapsamında, genel demokratikleşme talepleri içerisinde yerel yönetimi güçlendirme konusuna da vurgu yapmaktadır. Ayrıca artık ülkeler arasında yapılan ikili işbirliği anlaşmalarına da yerel yönetimler için özel maddeler öngörülebilmektedir. Yerel yönetimlerin uluslararası platformları da ilgili alanlarda uluslararası kurumlar tarafından muhatap ve paydaş kabul edilebiliyor. Bunun emsali olarak Dünya Birleşmiş Kentler ve Yerel Yönetimler Teşkilatı (UCLG) ile Birleşmiş Milletler arasındaki temaslar gösterilebilir.

---

<sup>25</sup> Daoudov, Murat (2013b ve 2014a).

<sup>26</sup> Bu kavramlar içerisinde, yerel yönetimlerin uluslararası hedef ve stratejilerini ve bunların doğrultusunda yürüttükleri çalışmaların tanımlanması için “yerel dış politika” teriminin tercih edilmesi savunulmuş olup, “yerel diplomasi” terimi ise, bu politikanın uygulanmasında başvurulan yöntemler için uygun görülmüştür. Yani, yerel dış politika, bir yerel yönetimin uluslararası çalışmalara dair planlarının ve stratejilerinin toplamı iken, yerel diplomasi, bu yönetimin söz konusu planları gerçekleştirmek ve hedeflerine ulaşmak için başvurduğu yöntemlerdir. Zira diplomasi, dış politikanın sadece uygulama boyutunu ifade etmektedir (detaylar için bkz. Daoudov, 2013).

<sup>27</sup> Daoudov, Murat (2008c).

Öte yandan bu çok yönlü ilişkiler ortamında ulusal dış politika ile yerel dış politika arasında ilişki ve uyum önem kazanmaktadır. Yerelden uluslararası hedeflere uzanırken, ulusal yönetim ile uyumun önemi büyük olduğu gibi, birçok gelişmiş ülkede artık yerel dış politika, ulusal dış politikayı destekleyici ve tamamlayıcı bir unsur olarak algılanmaktadır.

Ancak yerel dış politikadan bahsederken, onun kendine has konumunun ve yaklaşımının olduğuna dikkat çekmekte fayda vardır. Yerel dış politika, ulusal dış politikadan esinlenen, onun kazanımlarından yararlanan, aynı zamanda kendi faaliyetleri ile onu tamamlayan, hatta kimi zaman onun giremediği alanlara nüfuz edebilen bir politika olarak gelişmektedir. Ayrıca merkezî yönetim, bir tür “ulusal-yerel dış politika sözleşmesi” kapsamında, yerelin dışa açılmasını desteklemeli, teşvik etmelidir. Zira hedef ülkelerde halka en yakın yönetim düzeyi olan belediyeler üzerinden yurttaşlara nüfuz edeceklerinden, diplomatların ve hükümetin “dışarıdan” etkisinden farklı olarak, yerel yönetimlerin “içeriden” etkileme kabiliyeti vardır. Ayrıca o ülkelerin yerel siyasetçilerinin gelecekte ulusal siyasette görev alabilecekleri düşünülürse, bu çalışmaların uzun vadeli potansiyeli daha iyi anlaşılacaktır. Yerel dış politikanın bir mühim özelliği de ulusal dış politikaların doğal unsurlarından olan “güvenlik ve savunma” boyutunun dışında kalması, dolayısıyla ayırıcı ve çatışmacı bir özellik taşımamasıdır.<sup>28</sup>

Özellikle ülkeler arası ilişkilerin kırılğan veya hassas olduğu bölgelerde yerel dış politikanın başarılı olması için, yeteri ölçüde tarafsız ve bağımsız olması gerekir. Zira ulusal dış politika hedeflerinin doğrudan uygulayıcısı ve hükümetlerin siyasi gündemlerinin taşıyıcısı olarak algılandıklarında, yerel yönetimlerin hedef ülkelerde hareket alanı daralacak ve alternatif diplomasi aktörü rolünü oynama potansiyeli azalacaktır. Dolayısıyla burada esas önemli olan, uluslararası çalışmalar sahasında yukarıda bahsedilen “ulusal-yerel sözleşmesi” ile bu sahadaki “yerel özerklik” arasında doğru dengenin kurulmasıdır.

#### **4.1.2. Türkiye’de yerel dış politikanın çerçevesi**

Türkiye’de yerel yönetimlerin uluslararası boyutunun mevzuat hükümlerince tanınması ve idarî yapılanma ile desteklenmesi bakımından, gelişmiş ülkelerdeki durumla kıyasla “sınırlayıcı rejim” modeli benimsenmiştir. Bu modele göre yerel yönetimler (mevzuatın kullandığı tabir ile) “yurtdışı ilişkileri” konusunda kısmen yetkilendirilmiş, ancak bu ilişkiler mevzuatta ciddi bir sınırlamaya ve denetime tâbi tutulmuştur. Ayrıca yerel yönetimlerin uluslararası çalışmaları ile ulusal yönetimin dış politikası arasında uyumun ve koordinasyonun sağlanması için yeterli bir idarî yapılanma oluşturulmamıştır. Yerelden ulusala doğru tek taraflı ve sınırlı bir bilgi akışı sağlanması için çalışılmış, ulusal yönetimin dış hedeflerinin ve stratejilerinin yerel yönetimlerin uluslararası çalışmalarına yansıtılması için düzenli ve iki yönlü bir iletişim ve etkileşim sistemi öngörülmemiştir.

Yürürlükteki mevzuatın çizdiği çerçeveye bakılacak olursa, 5393 sayılı Belediye Kanununun 74. maddesinde ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 62. maddesinde yerel yönetimlerin uluslararası düzeyde toplam dört tür ilişki kurabilecekleri zikredilmiştir: a) uluslararası teşekkül

---

<sup>28</sup> Daoudov, Murat (2014a).



ve organizasyonlara üyelik veya kurucu üyelik; b) bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak faaliyet; c) bu teşekkül, organizasyon ve yabancı mahallî idarelerle ortak hizmet projeleri; d) kardeş kent ilişkisi (bu sonuncusu sadece Belediye Kanununda mevcuttur). Bunun yanı sıra Türkiye, Avrupa Konseyi tarafından 1980 yılında hazırlanan Avrupa Yerel Topluluklar veya Yönetimler Arasında Sınırötesi İşbirliği Çerçeve Sözleşmesi<sup>29</sup> belgesini de, Türkiye'nin diplomatik ilişkisi bulunan ülkeler ve sadece yerel yönetim ve birliklerinin işbirliği için geçerli olmak üzere imzalamıştır.

Ancak, yerel yönetimlerin yurtdışı ilişkileri ciddî bir sınırlamaya ve denetime tâbi tutulmaktadır. Buna göre, yerel yönetimler tarafından yurtdışı ilişkilerinin kurulması için (5393/md.74 ve 5302/md.62 hükümleri gereği) “faaliyetlerin, dış politikaya ve uluslararası anlaşmalara uygun olarak yürütülmesi ve önceden İçişleri Bakanlığının izninin alınması zorunludur”. Yani kalıcı işbirliği tesis edecek tüm yurtdışı ilişkileri için önceden merkezî idarenin olurunun alınması gerekmektedir. Diğer yandan 1173 sayılı Milletlerarası Münasebetlerin Yürütülmesi ve Koordinasyonu Hakkında Kanununa göre (md.1/6), mahallî idareler, yabancı elçilik ve konsolosluk, milletlerarası kurullar ve bunlara bağlı birimler ve sair mercilerle temaslarından Dışişleri Bakanlığına bilgi vermelidir. Dışişleri, “kamu kurum ve kuruluşlarınca dış politika ile bağlantılı olarak yurtdışında yürütülen faaliyetlerin Hükümetçe saptanan dış politikaya uygunluğunu gözetmek” zorundadır (1173/md.1/1 ve Dışişleri Bakanlığının teşkilat kanunu olan 6004/md.2/ç gereğince). Anılan kanun maddelerinin yanı sıra, İçişleri Bakanlığının çeşitli genelge ve yazılarında yerel yönetimlerin tâbi oldukları bu prosedürler hatırlatılmaktadır (bkz. İçişleri Bakanlığı genelgeleri 2005/36, 2005/62, 2010/73). Ayrıca Türkiye, Avrupa Yerel Yönetimler Özerklik Şartının yerel yönetimlerin yurt dışı ilişkilerini teminat altına alan hükümlerine (md.10/2 ve 3) çekince koymuştur.

Diğer yandan yerel yönetimler ve birlikleri yurt dışında temsilcilik/irtibat ofisi açmamaktadır. Bu durum 13.12.1983 tarih ve 189 sayılı Kamu Kurum ve Kuruluşlarının Yurt Dışı Teşkilatı Hakkında KHK'nın “Yurtdışı teşkilatı kurma yetkisi, kamu kurum ve kuruluşlarının teşkilat kanunlarında belirtilir; teşkilat kanunlarında böyle bir yetki bulunmayan kamu kurum ve kuruluşları yurtdışı teşkilatı kuramaz” hükmü (m.3) ışığında, yerel yönetim ve birlik teşkilat kanunlarında böyle bir birimin öngörülmemiş olmasından kaynaklanmaktadır. Malî yönden bakıldığında da, bir yandan (5393/md.60/m gereği) belediyeler ve (5302/md.43/l gereği) il özel idareleri, yurt dışı kamu ve özel kesim ile sivil toplum örgütleriyle birlikte yapılan ortak hizmetler ve projeler için harcamayı ancak İçişleri Bakanlığının izni elde edildikten sonra yapabilmektedir. Öte yandan, 6260 sayılı 2012 yılı Merkezî Yönetim Bütçe Kanununu gereği (md.25), mahallî idarelerin uluslararası kuruluşlara üyelik aidatı ödeneği için önceden Maliye Bakanlığının izninin alınması şarttır.<sup>30</sup> Tüm bu izinlerde yurtdışı ilişkinin türü, yabancı muhatap hakkında bilgi, ilişkinin sağlayacağı fayda, yapılacak harcama gibi bilgilerin detaylı bir şekilde merkezî idareye sunulması gerekmektedir.

Türkiye'deki mevcut mevzuat ve idarî yapının gerçek anlamda bir yerel dış politikanın gelişmesi için elverişli olduğunu söylemek zordur. Ancak, buna rağmen, yurtdışındaki başarılı

<sup>29</sup> Söz konusu belge, sınır bölgelerinde bulunan yerel yönetimlerin komşu ülkenin yerel yönetimleriyle işbirliğinin desteklenmesini ve teşvik edilmesini öngörmektedir

<sup>30</sup> Bu düzenleme her yılki bütçe kanunlarında tekrar edilmektedir

tecrübelerden faydalanarak ve dünyada yaşanan değişimlerin izinde ilerleyerek, Türk yerel yönetimlerinin başarılı bir yerel dış politika geliştirmeleri ve tatbik etmeleri mümkündür. Ayrıca, mevcut sistemin gelişmesi için yerel yönetimlere büyük sorumluluk düşmektedir. Zira günümüzde yerel yönetimlerin uluslararası alanda yetkilendirilmesi ve dış politikada yerel-ulusal uyumunun sağlanması açısından emsal ülke sayılabilecek olan Fransa'daki durum<sup>31</sup>, yerelde gelişen hareket ve bu hareketin yukarıya doğru oluşturduğu baskı sonucu gelişmiştir.<sup>32</sup>

## 4.2. ULUSLARARASI İLİŞKİLERİN UYGULAMA BOYUTLARI

Bu bölümde, yerel yönetimlerin uluslararası ilişkilerdeki faaliyet alanları ve türleri için yapılan tasniflerin yanı sıra, bu çalışma kapsamında geliştirilen yeni tasnif önerisi yapılmaktadır.

### 4.2.1. “Klasik” tasnif

Yerel yönetimler dış ilişkiler alanında çok çeşitli faaliyetler içinde bulunmaktadır. Yerel dış politikanın uygulama boyutlarını çeşitli tanımlama çabaları içinde, aşağıdaki yedi ana başlıklı sınıflandırma örneği<sup>33</sup> yapılmıştır:

---

<sup>31</sup> Bu alanda öncü ülke olan Fransa'da, yerel yönetimlerin uluslararası alandaki faaliyetleri Fransız Dışişleri tarafından “Fransa'nın dış politikasının en emin değerlerinden biri” sayılmaktadır. “Yerel yönetimlerin uluslararası çalışmalarının, ulusal dış politikayı tamamlayıcı önemli bir güç olduğu gerçeğini en iyi kavramış ülke Fransa'dır. Bu ülkede, yurt dışı çalışmaları alanında ulusal ve yerel düzeyler arasında koordinasyonu ve işbirliğini sağlayan kurumsallaşmış bir yapı mevcut. “Ulusal Yerinden İşbirliği Komisyonu”, bu amaçla hükümet ve yerel yönetimler arasında ara yüz vazifesini görüyor; Dışişleri, Kültür, İletişim, Milli Eğitim, Göç, Kalkınma İşbirliği ve diğer bakanlıkların temsilcileri ile belediyelerin ve bölgelerin birliklerini düzenli olarak bir araya getiriyor. Ayrıca, yerel yönetimlerin uluslararası alanda aktif olmalarını pratikte desteklemek için Fransız Dışişleri Bakanlığı bünyesinde “Yerel Yönetimlerin Dış Faaliyetleri Delegasyonu” adlı özel bir birim oluşturuldu. Yerinden işbirliği açısından “öncelikli” ülkelerdeki diplomatik misyonlarda ise, özellikle bu konu ile ilgilenecek, belediyelere destek verecek bir görevli tayin ediliyor. Burada, merkezîyetçi ulus-devlet geleneğinin simgesi olan Fransa, yerel yönetimlerinin dışarıya açılmalarını destekleyerek ve bunu dış politikasının önemli bir unsuru olarak görerek, çarpıcı bir örnek veriyor.” Bkz. Daoudov, Murat (2010).

<sup>32</sup> Bu bölüm çoğunlukla 2013 yılında çıkan “Yerel Dış Politikanın Temelleri” adlı eserden alınmıştır, zira bu alanda o dönemden bu yana ilgili mevzuatta esaslı değişiklikler yapılmamıştır. Bkz. Daoudov, Murat (2013a).

<sup>33</sup> Bu tasnifteki ilk altı boyut van der Pluijm ve Melissen (2007)'den alınmış, yedincisi ise Daoudov tarafından ilave edilmiştir. Geniş bilgi için bkz. Daoudov, Murat (2013a).

1. **Güvenlik** boyutu, nükleer silah ve terör gibi küresel tehditlere karşı duruş ve eylemleri, çeşitli çatışma ve savaş durumlarda yerel yönetimlerin barışın tesisine ve savaşın yaralarının sarılmasına yönelik çabaları kapsamaktadır.
2. **Ekonomik** boyut, yabancı yatırımları çekme, malî kaynakları ve fonları cezbetme veya mevcut kaliteli hizmetleri ihraç etme gibi faaliyetleri ifade etmektedir.
3. **Kalkınma** boyutunda, gelişmiş ülkelerdeki yerel yönetimlerin gelişmekte olan ülkelerin yerel yönetimlerine yönelik altyapı geliştirme, hizmet kalitesini artırma ve çeşitli kalkınma destekleri ele alınmaktadır.
4. **Kültürel** boyutta çeşitli sosyo-kültürel paylaşımlar, farklı ülkelerin yerel yönetimleri arasında dostluk ve kardeşlik ilişkilerinin geliştirilmesi, sosyal ve kültürel faaliyetlerin ve projelerin yürütülmesi gibi hedefler güdülmektedir.
5. **Ağ kurma** boyutu, yerel yönetimler arasında uluslararası düzeyde örgütlenmeyi ve bu örgütler (birlikler, platformlar, ağlar, komisyonlar vb.) üzerinden ortak faaliyetleri geliştirmelerini anlatmaktadır.
6. **Temsil** boyutunda, uluslararası/uluslararası kurumlar nezdinde yerel yönetimlerin beklentilerinin temsili veya çıkarlarının savunulması (lobi) gibi faaliyetler kastedilmektedir.
7. **Arabuluculuk** boyutunun temel hedefi ise, ihtilafları ve çıkar çatışmalarını çözmek veya aktörler arasında işbirliğini tesis etmektir.<sup>34</sup>

#### 4.2.2. Yeni tasnif önerisi

Ancak, yerel dış politikanın uygulama alanları için yeni ihtiyaçlar ışığında yeni bir sınıflama önerilebilir. Zira günümüzde, yukarıda açıklanmış “klasik” alanlara artık önemli yeni bir fonksiyonun ilave edilmesi gerekmektedir. Bu alan “şehir laboratuvarı” kavramı üzerinden açıklanabilir. Bu yeni ihtiyaç dikkate alındığında, yerel dış politikanın temel saikleri şu üç başlık halinde yeniden sınıflandırılabilir:

1. **Menfaat/fayda eksenini** (*benefit axis*): Başka ülkelerdeki yerel yönetimler ve diğer aktörler ile ilişkilerden somut fayda elde etme saiki ile yapılan çalışmalar. Bunların ekonomik (malî fon almak, elindeki cazip değerleri pazarlamak suretiyle yatırımı çekmek vs.), kültürel veya sosyal boyutları olabilir. Burada, başkasında var olanı (yani ekonomik veya kültürel değerleri) elde etmek, ondan en iyi şekilde istifade etmek, yani “almak” amacı güdülmektedir. Başka tabir ile temel saik “alan el” olmaktır.
2. **Yardım/hayırseverlik eksenini** (*charity axis*): Başka ülkelerin (genelde daha az gelişmiş olan ülkelerin) yerel yönetimlerinin gelişmesine ve güçlenmesine destek vermek amacı ile yapılan faaliyetler. Veya, başka bir örnekte, doğal afet veya başka olağanüstü sorunlarla baş etmeye çalışan yerel yönetimlere dayanışma yapılan yardımlar. Bunların

---

<sup>34</sup> Bu tür arabuluculuk ulus-içi veya uluslararası düzlemde tatbik edilebilmektedir. Yani, bir ülkenin aktörleri arasında başka bir ülkenin yerel yönetimlerinin arabuluculuk yapması (ulus-içi odaklı arabuluculuk), veya iki farklı ülkenin yerel yönetimleri arasında bir üçüncü ülkenin yerel yönetimlerinin arabuluculuk yapması (uluslararası odaklı arabuluculuk) gibi.

da ekonomik, kültürel, sosyal boyutları olabilir. Burada, elde var olanı başkası ile paylaşmak, yani “vermek” içgüdüğü ile hareket edilmektedir. Başka bir tabir ile, temel saik “veren el” olmaktadır.

3. **Dayanışma/savunuculuk/lobicilik eksenini** (*solidarity/advocacy/lobby axis*): Başka yerel yönetimlerin veya yerel toplulukların hak ve çıkarlarını ihlallere karşı savunmaya, ya da ortak hak ve çıkarlarını birlikte savunmaya, ayrıca hak ve çıkarları ortak temsil etmeye, başkasının veya birbirinin sesi olmaya yönelik olan, “uluslararası belediyeçilik hareketi” olarak tanımlanabilecek faaliyetlerin tümü bu kapsamda değerlendirilebilir. Bunlar içinde (yukarıdaki “klasik” tasnifte kullanılan) güvenlik, temsil, arabuluculuk boyutları zikredilebilir. Burada karşılıklı tanımak ve tanışmak, görünürlük elde etmek, iyi niyetleri paylaşmak, yani “dayanışmak” gibi amaçlar muharrik güç olmaktadır. Başka bir ifade ile temel saik “el ele” olmaktadır.

Bu üç sınıf ile yukarıdaki klasik tasnifteki yedi başlık, yerel dış politikanın temel eksenleri olarak farklı bir şekilde yeniden tasnif edilmektedir. Ancak bu gruplandırmaya artık yeni, dördüncü bir saiki eklemekte yarar vardır.

4. **Çözüm üretme/laboratuvar eksenini** (*laboratory axis*): Belli bir şehir/bölge özelinde belirli bir sorunun çözümü üzerinde çalışıp, üretilen çözümün (iyi uygulamanın, “devanın”) benzer sorunlarla karşılaşan başkaları ile paylaşılması, tedavüle çıkarılması veya piyasaya sürülmesi saiki ile yapılan faaliyetler. Yerel yönetimlerin uluslararası ilişkilerinde yeni eğilim olma potansiyelini taşıyan bu yaklaşım “ilaç laboratuvarı” fonksiyonuna benzetilebilir. Zira tıpkı eczacılıkta yapıldığı gibi, belli bir probleme (hastalığa) çözümün bulunması amacıyla mesele laboratuvar ortamında masaya yatırılır, incelenir, çeşitli çözümler denenir, sonuçta başarılı olan formül tanımlanıp, ilgili bilimsel kanallar (dergiler, konferanslar vb.) üzerinden uzman çevrelere tanıtılır, başarılı bulunmuş ise bu çözümün patenti alınır, akabinde bir ürün olarak üretilir, paketlenir, dağıtım ağları üzerinden geniş bölgelere veya tüm dünyaya eriştirilir ki, aynı veya benzer sorunlar ile boğuşan tarafların derdine derman olabilsin.

Bu laboratuvar ekseninin önümüzdeki dönemde, yerel dış politika alanını harekete geçiren temel saikler içinde yeni güçlü trend olma ihtimali yüksek görülmektedir.<sup>35</sup> Konu ilerleyen bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

#### 4.2.3. “Laboratuvar şehir/belediye” boyutu

Laboratuvar ekseninde, artık elde hazır var olanın pazarlanması veya paylaşılması gibi klasikleşmiş yaklaşımlar değil, var olmayan değerleri oluşturmak veya kısmen var olup yeterince bilinmeyen değerleri geliştirip, başkalarına da fayda sağlayacak şekilde bir “ürün”

---

<sup>35</sup> Bu dördüncü boyutunun “yerel dış politika” şemsiyesi altında o kavramı tamamlayan yeni bir unsur mu olduğu, yoksa bunun devreye girmesi ile başlı başına yeni bir olgunun mu ortaya çıkacağı (ve dolayısıyla yeni bir şemsiye terim gerektireceği) konusu ayrıca tartışılmaya değerdir.

haline getirmek ve “uluslararası piyasaya sürmek” hedefi söz konusudur. Laboratuvar metaforu bu yüzden konuya uygun düşmektedir. Günümüzde yerel yönetimlerin, yönettikleri yöreleri birer “uluslararası potansiyel taşıyan laboratuvar” olarak algılamaları gerekmektedir. Bir yerel yönetim, şehrinde var olan temel sabit değerleri farklı bir formül ile birleştirip yeni bir değer üretip onu dünyaya ihraç edebilir. Veya yaşadığı sorunları fırsata çevirebilir ki, misalen, belli bir sosyal soruna yenilikçi bir çözüm uygular, bunun testlerini yapar, sonrasında bunu uluslararası/bilimsel kıstaslar ışığında konseptleştirip “iyi uygulama”, “ürün” kıvamına getirir, akabinde onu ilgili kanallar üzerinden (uluslararası platformlar, kurumlar, ihtisas araştırma merkezleri, akademik yayınlar vb.) tanıtır veya tartışmaya açar ve sonunda bir nevi “patentini”<sup>36</sup> veya “telif hakkını” alır. O ürün tanıtılıp tuttuğu ve dünyada tedavüle çıktığı taktirde, kaynak şehrin veya yerel yönetimin adını kendisi ile birlikte dolaştırır ki, bu kendi içinde kuvvetli bir tanıtım değerini oluşturur.

Bu durumun örnekleri üzerinde raporun ilerleyen kısımlarında ayrıntılı durulacaktır. Ancak birkaç emsal verilecek olursa, Brezilya’nın Porto Alegre şehrindeki belediyenin ortaya attığı “katılımcı bütçe uygulaması” örneği meşhurdur. Ancak burada önemli olan husus sadece böylesi yenilikçi bir uygulamanın bulunup o yerde tatbik edilmesi değil, Porto Alegre’deki bu yeni uygulamanın gereğince dünyaya tanıtılmış olması ve neticede bir model haline gelmesidir.<sup>37</sup> Zira tüm dünyada hızla yayılan bu konsept<sup>38</sup>, dünyayı dolaştıkça beraberinde Porto Alegre’nin de adını taşımış<sup>39</sup>, onun uluslararası tanıtımını yapmış, dünyanın dört bir yanından uzmanın, araştırmacının, yerel yöneticinin ve uluslararası kurum yetkilisinin o şehre gitmesini sağlamış, Dünya Sosyal Forumu gibi katılımcı bütçe ile ilgili önemli uluslararası kongrelerin orada yapılmasını gerektirmiş, şehrin “katılımcı bütçe veya katılımcı demokrasinin Mekkesi” olarak anılmasına yol açmıştır. Bununla yetinmeyip Porto Alegre başka yenilikçi uygulamaları ile dünyada “öncü” olmaya devam etmekte olup en son “yaratıcı turizm programı” uygulaması ile dikkat çekmiştir.<sup>40</sup>

Bir başka örnek olarak Almanya’nın Stuttgart şehri verilebilir. Mevcut kaynakları değerlendiren ve taşıdığı sorunları irdeleyip çözüm önerileri üzerinde çalışan bir belediye olarak Stuttgart bu alanlarda “uzman şehir” imajını oluşturabilmiştir. Stuttgart şehri bir yandan araba sanayisinin merkezi olup diğer yandan, doğal olarak, “misafir işçi” (*gastarbeiter*) olarak gelen kalabalık göçmen topluluğuna sahiptir. Stuttgart Belediyesi, hem nimet hem külfet görülebilen bu iki özelliği merkeze alarak, yerel yönetim ve şehircilik adına uluslararası bir

---

<sup>36</sup> Buradaki patent mefhumuna raporun ilerleyen bölümlerinde ayrıntılı girilecektir.

<sup>37</sup> 1996 yılında İstanbul’da yapılan BM HABITAT toplantısında planlama uzmanlarının iyi uygulamalar içerisinden seçtikleri katılımcı bütçeleme örneği, uluslararası model olmuş, dünyanın dört bir yanından uzmanlar Porto Alegre’ye bu tecrübeyi etüt etmek için akın etmiştir. Goldfrank, Benjamin (2011).

<sup>38</sup> Bu uygulamanın dünyada 1500 belediyede uygulandığı ifade edilmektedir (Participatory Budget Project).

<sup>39</sup> Porto Alegre’nin bu demokratik uygulamasının dünyada en iyi bilinen uygulamalar içinde olup alkışlandığı ifade edilmektedir. (Boaventura de Sousa Santos, 1998).

<sup>40</sup> “Porto Alegre innovates in Creative Tourism”. Newsletter “Creative Tourism at a Glance!”, #September15.

think-tank, bir laboratuvar, bir çözüm üreticisi olmayı hedeflemiş ve mantıklı girişimlerde bulunmuştur. Bunlardan biri, Stuttgart'ın yönettiği ve şehir ulaşımı ve hareketliliği üzerine çalışan “Hareketlilik için Şehirler Ağı” (*Cities for Mobility*) oluşumudur. Stuttgart her yıl uluslararası hareketlilik kongresine ev sahipliği yapıp bu konuda “öncü şehir” olmaya gayret etmiştir. Diğer girişim olarak ise, göçmen topluluklar meselesine uyum çözümünü üretmeye çalışan Yerel Entegrasyon Politikaları için Şehirler Ağı (*Cities for Local Integration Policies*, CLIP)<sup>41</sup> platformunun kurulmasına öncülük etmiş ve sekreteryasını üstlenmiştir. CLIP ağı, Avrupa Birliği ve Avrupa Konseyinin de desteklerini alarak, uzman araştırma merkezleri ile birlikte göçmen entegrasyonu üzerinde çok sayıda çalışma yürütmüş ve yol gösterici yayın çıkarmıştır.

### 4.3. ULUSLARARASI İLİŞKİLERDE YENİ FORMÜL ÖNERİSİ

Bu bölümde yerel yönetimlerde uluslararası ilişkiler alanındaki mevcut yaklaşımlar incelenerek değerlendirilmiş, sorun alanı olarak görülen “uluslararası etki” meselesindeki eksiklikler için çözüm önerileri geliştirilmiştir.

#### 4.3.1. Beledî dış ilişkilerde mevcut durum

Türkiye’de<sup>42</sup> yerel yönetimlerde dış ilişkiler çalışmaları genellikle dış dünya ile çeşitli ilişkiler kurmak, yurt dışı temasları yönetmek, ayrıca bu sayede yurt dışında ve yurt içinde belediyenin prestijini muadilleri önünde artırmak gibi hedefler etrafında düzenlenmiştir.<sup>43</sup> Yani, bu alanın temel saiki tanıtma ya da bu alanda belediyelerde sıkça başvurulmuş harcama kaleminden mülhem bir tabir ile “temsil ve ağırlama” işlerinden ibarettir.<sup>44</sup> Bu “temsil ve ağırlama” yaklaşımının hâkim olduğu mevcut uygulamada, diğer boyutlar (yani yukarıdaki tasnif ile “menfaat”, “yardım”, ve temsili de içeren “savunuculuk” boyutları), toplamın içinde

---

<sup>41</sup><http://www.eurofound.europa.eu/about-clip>

<sup>42</sup> Bu alandaki şahsî tecrübe ve gözlem ışığında, bu durumun gelişmekte olan diğer ülkeler için de geçerli olduğu söylenebilir.

<sup>43</sup> Burada sayılan hedeflere ilaveten, Avrupa Birliği fonları gibi uluslararası, ve son dönemde kalkınma ajanslarının fonları gibi, malî kaynakları elde etmek amacı ile yürütülen çalışmalar da mevcuttur. Ancak fon amaçlı uluslararası proje çalışmaları, dış ilişkiler alanından farklı bir konumdadır. Belediyelerin bazılarında proje birimleri veya ekipleri dış ilişkiler birilerinde bir alt birim olarak faaliyet göstermektedir. Diğer belediyelerde “AB birimi” ve benzeri adı ile dış ilişkilerden müstakil bir birim olarak çalışmakta veya yakı geçmişte o şeklide çalışmıştır. Birçoğunda ise proje ekipleri, Stratejik Planlama veya başka proje birimleri bünyesinde bulunmaktadır. Ayrıca, birçok belediyede AB birimlerinin açıldıktan bir müddet sonra kapandığı görülmüştür.

<sup>44</sup> Benzeri bir konuda bir uygulamacının tabiri ile, bu sahadaki birimlerin çalışmaları kurum içinde “teşrifat müdürlüğü” olarak görülebilmektedir.

bakıldığında<sup>45</sup> ve gelişmiş ülkelerin bu alandaki çalışmalarıyla kıyaslandığında aslında çok cüzi bir yekûn tutmaktadır.

Konuyu biraz daha açacak olursak Türkiye'deki belediyelerin uluslararası ilişkiler alanına yaklaşımı, bu alana bakışı ve bundan beklentileri değerlendirildiğinde, dış ilişkiler faaliyetleri en iyi durumda “mevcudu tanıtmaya” yönelik çabalar olarak durmaktadır. Bu alanında Türkiye'de aktif olan belediyelerin çoğuna bakıldığında (ki bunların sayısı çok değil), dış ilişkiler stratejilerindeki temel yaklaşımın “tanıtmak” çabası ile yönetildiği görülecektir. Burada, bir dizi yurt dışından heyet ağırlamak ya da yurt dışına heyet göndermek, kardeş şehir protokollerini imzalamak ve kardeş şehir günleri düzenlemek, toplantılara ve konferanslara katılmak veya bunları düzenlemek, fuarlarda stant açmak, broşür dağıtmak, tanıtım filmini yapmak vb. mutad faaliyetler örnek gösterilebilir.<sup>46</sup> Tüm bu girişimlerin hedefinde mekânı (şehri, bölgeyi) ve yönetimi (ilgili belediyeyi) daha iyi tanıtmak ve “sevdirmek” vardır. Böylece mekân “en güzel”, “en cazip”, (kültürel veya sosyal olarak) “en yakın”, “en fırsat dolu” olarak pazarlanırken, onun yönetimi de “en aktif”, “en iyi”, “en başarılı”, “en demokratik”, “en misafirperver” veya yeri gelince “en cömert”, “en kardeş” olarak sunulmaktadır. Bu konularda belediyeler adeta birbiriyle yarış halindedir.

Temelinde tanıtım odaklı olan bu yaklaşımlar zaman zaman şekil ve şema değiştirerek devam etmektedir. Misalen önceleri daha ziyade kardeş şehir ilişkileri ve diğer kültürel faaliyetlere odaklanan belediyelerde 2000'li yıllarda, şüphesiz genel moda olan küreselleşme söyleminin de yoğunlaşması ile bu alanda “marka şehir”, “şehir markacılığı” gibi kavram ve yaklaşımlar moda haline gelmiştir.<sup>47</sup> Bu konuda birçok konferans, kongre, toplantı düzenlenmiş, sayısız belediye marka konusuna odaklanmıştır. Bir yöre için doğru ve çekici markanın bulunması, bunun (bir “halkla ilişkiler çabası” olarak) yurt dışında iyi tanıtılmasıyla şehirlerin görünürlüğünün artacağı, prestijinin yükseleceği, bununla da turizm, yatırım ve kalifiye insan göçünü çekme gibi faydaların sağlanacağı düşünülmektedir. Böylece son yıllarda marka, sihirli

---

<sup>45</sup> Yani, gerek dikey olarak bir belediyenin yaptığı çalışmaların toplamı içinde, gerekse yatay olarak ülkenin genelindeki belediyelerin içinde bu hususlarda aktif belediyelerin payı olarak.

<sup>46</sup> Bu tanıtım seferberliğinde, yukarıdaki tasnifte zikredilen “menfaat ekseninin” ekonomik boyutunun yaygın vurgusu olan “yatırımı ve turizmi çekmeye” yönelik faaliyetler de aslına bakılırsa çoğu zaman yetersiz düzeydedir. Kalkınma ajanslarının kuruluşu ile oluşturulan “yatırım destek ofislerinin” bu durumu bir ölçüde telafi ettiği sayılabilir.

<sup>47</sup> Meselâ bkz. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018):“TURİZM. Şehirlerin; taşıdıkları potansiyeller, sundukları imkânlar, ürettikleri mal ve hizmetler etrafında markalaşmasını sağlayacak şartlar oluşturulacaktır. Bu kapsamda coğrafi işaretler desteklenecektir.” (GBB 2015-2019 Stratejik Planından alıntı, s. 123). Ayrıca bkz. Atar, Ercan, “Yerel yönetimlerde günün modası; "Marka Şehir" olmak”, Radikal, 04.11.2014; “AK Belediyeler Marka Şehirler” Facebook sayfası vb. kaynaklar.

bir çözüm olarak algılanmaktadır. Tabir caizse, elde var olanı, halkın dili ile “allayıp pullayıp iyi satmakla” meselenin hallolacağı gibi biraz safiyane bir söylem ve beklenti oluşmuştur.<sup>4849</sup>

Ancak tüm bu çabalara rağmen, uluslararası yerel yönetim ve şehircilik alanının profesyonel çevrelerinde Türk yerel yönetimlerinin saygın bir yer edindiklerini söylemek zordur. Yani dünyadaki uygulamacılar ve uzmanlar tarafından uygulamaları takip edilen, etüt edilen, iyi uygulamaları adeta patent gibi o menşe şehirlerin adları ile adlandırılan, ilgili araştırma merkezlerinde ve fakültelerde ders olarak okutulan, üzerlerine tez ve makale yazılan, belgesel filmler çekilen markalar olduğu söylenemez. Bunun sebebi, dış ilişkiler stratejisinin önemli bir kısmı olarak, yerel yönetim ve şehircilik ihtisas alanına ve bilimine katkı yapacak nitelikte üretilecek, konseptleştirilecek ve “pazarlanacak” uygulamaların geliştirilmemesi, var olanların ise bu stratejik bakış ile yeterince değerlendirilmemesidir. Bu durumun çözümleri üzerinde ilerleyen bölümlerde ayrıntılı durulmaktadır.

#### 4.3.2. Üçlü formül ihtiyacı: Kaynak-araç-ürün (KAÜ) zinciri

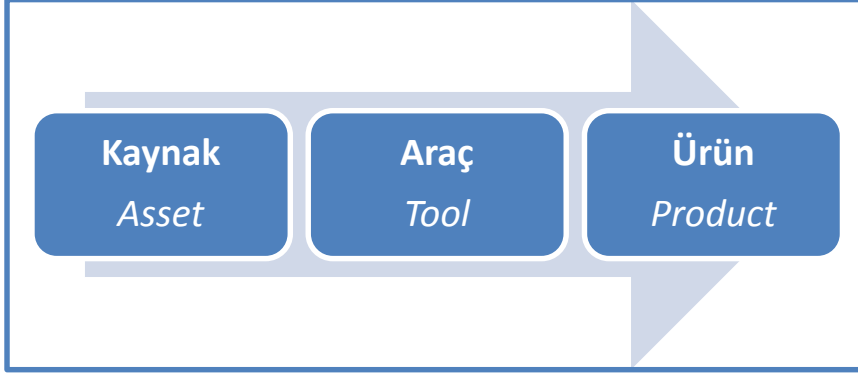
Türkiye’deki belediyelerin yurt dışı çalışmalarındaki bu durumun sebepleri üzerinde derinlemesine düşünüldüğünde, bir yerde bir eksikliğin olduğu hissedilmektedir. Bu eksikliği açıklamak için durumu üçlü bir formül üzerinden açıklamakta fayda vardır (bkz. Şekil 1).

---

<sup>48</sup> Birçok özel sektör kuruluşu ve özel üniversite de, belediyelerdeki bu marka modasının defilesinden pay almak için ürün geliştirmiştir. Marka danışmanlığı şirketleri “marka belediyecilik” hizmetlerini sunarken, üniversiteler marka şehir/belediye konulu yüksek lisans programlarını açmıştır. Bkz. “Ne kadar zenginiz: Marka şehirler ve şehir pazarlaması” (Pazarlamasyon.com); İstanbul Aydın Üniversitesinin Beyoğlu Belediyesi ile işbirliğinde başlattığı “Marka Şehirler: Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Tezsiz Yüksek Lisans Programı”.

<sup>49</sup> Markalaşma alanında aktif olan şehirler içerisinde Gaziantep de dikkat çekmiştir. Bkz. “Dünyadaki örnekleri bir kenara bırakıp ülkemize baktığımız zaman marka kent olma söylemi özellikle son yıllarda sık kullanılan bir ifade haline gelmiştir... Bir logoya sahip olmak, reklam yapmak ve hatta kaldırım taşı döşemek bile marka şehir olmak için yeterli görülüyor. Oysaki marka olmak bir logoyla, söylemle olacak bir iş değildir. Marka olmak öncelikle bir strateji ve bu strateji çerçevesinde oluşturulmuş uzun dönemli bütünsel bir kampanya gerektirir... İzmir dışında Konya, Bodrum, Gaziantep, Eskişehir gibi kentler de markalaşma konusunda kafa yoran, çalışmalar yapan kentler olarak karşımıza çıkıyor.... Türkiye küresel anlamda dünyada söz sahibi olmak istiyorsa özelden şehirlerini genel manada da Türkiye markasını en iyi şekilde yaratmak ve pazarlamak zorundadır.” (Pazarlamasyon.com). Gaziantep bağlamında böyle bir bakışın veciz bir örneği olarak, 2009 yılında yapılan konferansta bir konuşmacının şu sözleri verilebilir: “Marka’ denilen şey tamamen bir halkla ilişkiler faaliyetidir. Onun dışında hiç bir şey değildir. Kalite anlamında hiç bir farklılık yaratmaz... Gaziantep’e baktığınız zaman bir markası olduğu belli.” Etkinlik hakkında haber için bkz. <http://m.haber5.com/haber/123097>. Yazarın da dinleyici olarak katıldığı etkinlikteki konuşmada, markalaşmanın bir “halkla ilişkiler” ve “pazarlama” mahareti olduğu, bunun öğrenilip ustaca kullanılması gerektiği vurgulamak için Gaziantep örneğinde “Prada fıstık” veya “fıstığın Pradası” ifadesi kullanmıştı.





Şekil 1: Verimli dış ilişkilerde kaynak-araç-ürün (KAÜ) zinciri

Yerel yönetimlerin uluslararası alanda giderek aktif oldukları ve hatta bu sahada rekabet ettikleri bir ortamda, bir yerel yönetimin başarılı ve etkin olması, dünyada dikkat çekmesi, adından söz ettirmesi ve hatta “model” görülmesi için üç faktörün bir araya gelmesi gerekmektedir:

- **Kaynak:** Yörenin potansiyeli ve kapasitesi, potansiyel taşıyan temel varlıkları, bir başka ifade ile “ham maddeler”, girdiler (*assets, resources, input*). Bunları kendi içinde sabit ve değişken olarak<sup>50</sup> ikiye ayırmak mümkündür:
  - Sabit. Şehrin, bölgenin konumu, tarihî geçmişi, doğal zenginlikleri vb. Bunlar olumlu ve olumsuz kaynaklar olabilir.
    - Olumlu: Doğal kaynaklar, tarihî eserler, turistik mekânlar vb.
    - Olumsuz: Bazı doğal kaynakların kıtlığı, önemli coğrafi mekânlara uzaklığı, bazı olumsuz tarihî olaylar ile bilinir olması vb.
  - Değişken: Şehrin, bölgenin ekonomisi, sanayisi, demografisi, eğitim sektörü, turizm donanımı vb. Bunlar da olumlu ve olumsuz kaynaklar olabilir.
    - Olumlu: Güçlü sanayisi, genç nüfusu, yüksek eğitim seviyesi vb.
    - Olumsuz: Suç oranı, göç baskısı, gençlerde işsizlik oranı, yolsuzluk imajı vb.

<sup>50</sup> Prof.Dr. Ahmet Davutoğlu, bir ülkenin güç denklemi unsurları içindeki verileri “sabit veriler” (coğrafya, tarih, nüfus ve kültür) ve “potansiyel veriler” (ekonomik, teknolojik ve askeri kapasite) olarak tasnif etmektedir (bkz. Davutoğlu, Ahmet, 2007). Bu çalışmada esas alınan yaklaşımda ise, sabit ve değişken veriler için sadece olumlu, güçlü yanlar ele alınmayıp, olumsuz ve zayıf olarak görülen sabit ve değişken verilerin de aslında birer değer (*asset*) olabileceği savunulmaktadır. Misal olarak olumsuz veya zayıf görülen unsurları aşan, çözen, fırsata dönüştüren ve böylece (raporun ilerleyen kısımlarında açıklanmış olduğu üzere) bir model uygulamayı ortaya koyan bir yaklaşımın, yerel yönetimlerin uluslararası ilişkiler stratejisinde önemli bir boyut olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

- **Araçlar:** Uluslararası görünürlük ve tanıtım amacıyla tahsis edilen araçlar bütünü, mesela ehil ekipler ve uygun teknik araçlar (*teams and tools*). Bunlar iki tür olup, bunlara bilgisayar terminolojisinden mülhem “donanım” ve “yazılım” denebilir:
  - Yazılım: Uluslararası vizyona ve çalışmalara dair yön verici temel siyaset belgeleri ve eylem planları. Stratejik plan, eylem planı, bu alana yön veren diğer temel teorik ve pratik belgeler, beyannameler, yol haritaları vb.
  - Donanım: Donanım, vizyona ulaşmak için seferber edilen araçların tümüdür. Bunları da kendi içinde ikiye ayırmak mümkündür. Bunlar maddî ve beşerî donanım<sup>51</sup> araçları olarak şöyle açıklanabilir:
    - Maddî donanım: Bu alan için ayrılan maddî kaynaklar ve araçlar, tıpkı bir fabrikanın “çalışma makineleri”. Dış ilişkiler daire başkanlığının veya müdürlüğünün varlığı, araştırma merkezi binası, ayrılan bütçe, tahsis edilen araç ve gereç vb.
    - Beşerî donanım: Bu alan için seferber edilen ehil insan kaynağı. Bu da kendi içinde üçe ayrılır:
      - ◆ Usta ekip/atölye ekibi: Mesele üzerinde çalışacak uzman ekip. Aranılan ürün özelliğini<sup>52</sup> tespit edecek, yani dünyadaki şehircilik ve yerel yönetim alanında (etüt edilen) eğilimler ışığında, bunların yankı bulma veya rağbet görme ihtimalinin değerlendirmesini yapabilecek ve bu doğrultuda yeni ürün üretme sürecini yönetebilecek uzmanlığa sahip ekip.
      - ◆ Pazarlama/uygulama ekibi: Uluslararası ilişkiler, lobicilik, tanıtım ve iletişim alanlarında mahir, birçok dil ve beceriye sahip olup, ortaya çıkan yenilikçi uygulamaların tanıtılması ve dünyaya taşınması için çalışacak uzman ekip.
      - ◆ Mütevelli/siyasî ekip: Uluslararası çalışmaların sahiplenmesini sağlayacak, halk ile iletişimi sağlayacak, yerel ve ulusal siyaset platformlarında destek verecek ekip. Bu ekip başkanın siyasî danışmanları ve büyükşehir belediyesi bünyesinde ilgili komisyondan (uluslararası ilişkilerden sorumlu komisyon) oluşur.<sup>53</sup>

---

<sup>51</sup> Maddî ve beşerî donanım mecazen “tezgâh” ile “ekip” unsurlarına benzetilebilir.

<sup>52</sup> “Aranılan ürün özelliği” için bölüm 5.3’teki açıklamaya bakınız.

<sup>53</sup> Bu üç unsur imalathane terminolojisi ile sırasıyla şunlara da benzetilebilir: “üretim”, “satış” ve “idare/halkla ilişkiler”.

- **Ürün:** Dünyaya pazarlanabilecek ürünler, çıktılar, yenilikler (*product, innovation, output*). Yani dünyadaki yerel yönetim çevrelerine fayda sağlayan, onların üzerinde durdukları sorunlara çözüm üreten, belediyciliği ve şehirciliği ileriye taşıyacak yeni uygulamalar. Patent terminolojisi ile ifade edilecek olursa “teknğin bilinen durumunda yeni bir aşama kaydeden” bir buluş.

#### 4.3.3. Tanıtım ve marka belediycilik anlayışından...

Yukarıda “kaynak-araç-ürün” (KAÜ) şeklinde üçlü formül ile ifade edilen bu tahlil metodu biraz daha açıklanacak olursa, süreçte ilk aşamada şehrin, yörenin, bölgenin doğal, coğrafi, tarihî özellikleri, ekonomik, kültürel, sosyal veya siyasî değeri gelmektedir.<sup>54</sup> İlgili yerel yönetimin temsil ettiği yöre bu (en geniş anlamda kullanılan) “kaynaklar” yönü ile ne kadar zengin ise tanınmak için o kadar fazla şansı vardır. Misalen eşsiz coğrafi konumu ve tarihî birikimi ile İstanbul, temsil ettiği siyasî kurumlar yönü ile Brüksel, dünyanın finans merkezi oluşu veya kozmopolit insan yapısı ile New York, tarihî ve kültürel birikimi ile Kahire, güçlü sanayi bölgesi olan Osaka veya Kobe, petrolün az olduğu çöl ortamında olumsuz şartlara rağmen oluşturduğu uluslararası ticaret, finans ve eğlence sektörü ile Dubai vb. yerleri temsil eden yerel yönetimler, bölgelerin bu “varlıkları” sayesinde bu alanda zaten şanslı oldukları, uluslararası yarışa “bir adım önde” girdikleri savunulabilir.

İkinci önemli husus ilgili yerel yönetimin uluslararası görünürlüğünü ve tanınırlığını sağlamak veya artırmak için ortaya koyduğu araçlar bütünüdür. Bunlar içinde uluslararası ilişkilere verilen önemin sonucu ortaya çıkan stratejik hedefler (stratejik planlar, eylem planları, temel siyaset belgelerinde uluslararası konuma dair beyanlar vb.), sonra bunları uygulamakla sorumlu idarî kapasite (dış ilişkilerden sorumlu ihtisas birimlerin, komisyonların, yetkililerin ve danışmanların varlığı, bunların genel yapı içerisindeki ağırlığı, bunları profesyonel, bilgi, beceri ve dil donanımı vb.) gelmektedir.

Ancak ilk iki bileşeni tamamlayan üçüncü bileşen, yani “ürün” veya “yenilik” bulunmazsa, sadece önceki bileşenler üzerine kurulu çabalar eksik kalır, uluslararası ilişkiler alanında kalıcı bir netice getiremez.

Bu hususun mahiyetinin ve öneminin Türkiye gibi şehircilik ve yerel dış politika alanları itibarı ile gelişim sürecinde olan ülkeler açısından tam olarak anlaşıldığı pek söylenemez. Bu yüzdendir ki hem temel kaynaklar yönüyle zengin birçok yöre/bölge/şehir var olmasına hem de buraların belediyelerinde belli ölçüde kurumsal yapı da bulunmasına rağmen, uluslararası düzeyde hatırı sayılır bir tanınırlığa ve bir “marka” konumuna ulaşamamıştır. Cazip tarihî mirasa ve güçlü yerel ekonomiye sahip şehirlerde bazı belediyeler bünyesinde oldukça aktif dış ilişkiler birimlerinin de bulunmasına rağmen, uluslararası ilişkilerde bir model olunamamıştır. Bunun temel sebebi sadece “mevcudu pazarlama” stratejisine odaklanması, nitelikli yeniye ve

---

<sup>54</sup> Hatta (ileride açıklanacağı üzere), yeri gelince barındırdığı önemli sorunlar bile birer bileşen, birer girdi görevini yapabilir, zira bunların halledilmesi veya bertaraf edilmesi başlı başına aranan bir çözüm reçetesi olabilir.

özgünü üretme stratejisinin oluşturulamamasıdır. Pazarlayacak ekip (dış ilişkiler birimi) tahsis edilip, ancak pazarlanacak yenilikçi ürün (dünyada ihtiyaç duyulacak ve takdir edilecek uygulama) ortaya konmaz ise ne kadar çabalanırsa çabalansın “yıldızlar liginde” yer almak zordur.

Oysa yukarıda ifade edildiği gibi, genellikle yapılan çalışmalar esasen “eldekini”, “mevcudu” tanıtmaya yönelik çabalardır. Bu sahada Türkiye’de aktif olan belediyelerin çoğuna bakıldığında, dış ilişkiler stratejilerindeki temel yaklaşımın “tanıtma” çabası üzerine kurulduğu ve yönetildiği görülecektir.

Ülkemizde uluslararası model belediye olmanın zorlukları şu şekilde aşamalı olarak tahlil edilebilir: Yerel yönetimlerin bazıları elindeki kaynakları hakkı ile tanımamaktadır (yani sabit ve değişken verilerin envanterini oluşturmamaktadır); tanıyanlar bunları uluslararası düzeyde sistematik bir şekilde tanıtmaya teşebbüs etmemektedir (“yazılım” geliştirmemektedir); teşebbüs etmeyi düşünenler her zaman gerekli ihtisas birimlerini kurmamaktadır (“donanım” oluşturmamaktadır); bu birimleri kuranlar ise bunlarda donanımlı personel her zaman istihdam edememektedir (çeşitli mevzuat zorlukları yüzünden veya uzman personele yeterince cazip malî imkânlar sunamadıkları için); kaliteli ekibi bir şekilde kuranlar ise pazarlanacak nitelikli “ürün” sunmamaktadır; pazarlanacak nitelikli ürünü bulunanlar ise bunun “patentini” alamamaktadır (yani “patent” veya “model” olma gerekliliklerini her zaman yerine getirememektedir).

Bu silsilenin tümünü tamamlayan, yerel yönetim ve şehircilik ihtisasına ve bilimine katkı yapacak nitelikte, yani “teknîğin bilinen durumunu aşan” ürünleri oluşturan, bunları konseptleştiren ve ilgili kanallar üzerinden tedavüle çıkaran belediye örnekleri yok denecek kadar azdır. Hâlihazırdaki çabalar, gayet iyi “kaynak” ve “araç” bileşenlerine sahip belediyelerde bile elindeki kaynakların en iyi tanıtımına odaklanmakta olup bir nevi “hammadde satışına” benzetilebilir. .“Temsil ve ağırlama” esaslı markalaşmaya odaklı mevcut yaklaşımlar ile, elindeki sabit ve değişken kaynakların olabildiğince iyi tanıtılması ile bir farkın yaratılacağına inanılmaktadır. Yani sabit olanı “en güzel şehir”, “en özel coğrafi mekân”, “en güzel mutfağı olan yöre”, “en önemli tarihî olaylar veya eserler”, değişken olanı ise “en cazip finans merkezi”, “en kolay yatırım yeri”, “en güzel festivallerin şehri”, veya “en aktif belediye”, “en çok sosyal yardım yapan belediye”, “en büyük bütçesi olan belediye”, “en çok proje yapan belediye” vb. şekillerde tanıtmaya odaklanılmaktadır.

#### **4.3.4. ...üretim ve patent belediyecilik arayışına**

Günümüz şartlarında uluslararası alanda fark yaratmak ve (tedavül değeri ve kabiliyeti bulunan) bir yenilik üretmek isteyen yerel yönetimlerin bu yaklaşımların ötesine geçmeleri, daha farklı, daha gelişmiş bir düzeyi hedeflemeleri gerekmektedir. Buna (sanal oyunlardaki “level atlamak” misali) üst kademeye çıkmak denebilir. Burada kastedileni daha iyi anlatmak için “marka ve patent” mefhumu mecazen kullanılabilir. Yerel yönetimlerin günümüzde (doğru veya yanlış olarak) “marka şehir” veya “marka belediye” yaklaşımının temsil ettiği sathî yaklaşımı terk edip, tabir caizse artık “patent şehir” veya “patent belediye” (veya “faydalı model”) yaklaşımını ve seviyesini hedeflemeleri elzemdir.

Bilindiği üzere, marka ile patent arasındaki fark şu şekilde basitçe anlatılabilir. Marka, satışa sunulan ürün ve hizmetlerin daha iyi pazarlanması için oluşturulan ayırt edici öğedir, isim, slogan, şekil, harf vb.<sup>55</sup> Patent ise bir buluşu temsil eder, yani yeni, sanayiye uygulanabilen ve tekniği/teknolojiyi bir üst aşamaya taşıyan adım veya uygulamadır. Bir başka ifade ile marka, var olan bir ürünün adı iken, patent yeni ortaya atılan ve o güne kadar bilinmeyen bir üründür. Patent alanında bunun bir alt kademesi olarak “faydalı model” türü de mevcut olup, buna bazen “hafif patent” de denilir. “Faydalı model” statüsü, yeni, sanayiye uygulanabilen buluş veya geliştirmelere (teknğin bilinen durumunda bir aşma gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakılmaksızın) verilir.<sup>56</sup>

Sonuçta ister “patent şehir/belediye” ister “faydalı model şehir/belediye” densin, burada kastedilen esas nokta şudur: Türkiye’de yaygın olan dış ilişkiler ve “marka şehir” yaklaşımları daha ziyade eldeki değerler (ekonomik, sosyal, kültürel) için pazarlama ve tanıtım stratejileri üzerine kurulu iken, “patent şehir” yaklaşımı bir “laboratuar” iddiasında bulunmalıdır. Dünyadaki diğer yerel yönetimlerin de istifade edebileceği uygulamaları geliştirmeyi, benzer sorunlara yenilikçi çözüm üretmeyi, bunu tanıtmayı ve paylaşmayı hedeflemelidir.<sup>57</sup> Yenilikçi, yol gösterici yerel yönetim ve üreten, standart geliştiren şehir iddiasında bulunulmalıdır. Bu yaklaşımın bir başka hususiyeti ise, “özelci” değil, özeline çözerken “genelci” olmasıdır. Yani bu yaklaşım “bir tek bende olan bir şeyi” ortaya çıkarıp, “başka kimsede olmayan” bir “marka” unsur ile “özel” olmayı hedeflemez. Bilakis, kendisindeki değeri nasıl başkaları için de anlamlı hale getirebileceği üzerinde durur veya kendisine has bir meselesini çözerken onun başkalarının dertlerine de nasıl deva olabileceğini dert edinir, onun umuma fayda sağlamasını hedefler. Sonuçta belirli bir uygulamayı çıkarırken veya belirli bir sorunu çözerken ancak kendisi için değil, herkes için yapan ve çözen şehir ve yerel yönetim olarak tanınmak ister.

#### 4.3.5. Etki(li eser) oluşturma süreci

Yukarıdaki laboratuar fonksiyonu ve patent veya faydalı model şehirciliği/belediyeciliği yaklaşımı kabul edildiği takdirde, bu durum beraberinde yeni işleyiş modellerini de getirecektir. Bu modelde yerel yönetimlerin uluslararası ilişkiler alanında etki oluşturma sürecinin aşamaları ise eczacılıktaki yeni ilaç geliştirme sürecine benzetilerek şöyle tanımlanabilir:

---

<sup>55</sup> Marka ve Patent Arasındaki Farklar, <http://www.patent.com.tr/patent/marka-ve-patent-arasindaki-farklar>

<sup>56</sup><http://marka-patent.blogspot.com.tr/2007/09/endstriyel-tasarm-tescili-ile.html>

<sup>57</sup> Marka ve patent kavramlarının teşbih niyeti ile kullanılmasına rağmen, bunlar ile yerel yönetimlerin uluslararası ilişkileri alanı arasında şöyle bir temel farkın var olacağı hatırlanmalıdır: Ticarete marka ve patent, alametın veya buluşun haklarını sahiplerine tahsis ederken, başkalarının kullanımını engeller, yasaklar. Oysa “patent şehircilikte” veya “laboratuar şehircilikte” tam tersine maksat, faydalı uygulamanın yaygınlaştırılması, kamu yararı felsefesi ile tüm ilgililerle paylaşılmasını, yani uluslararası kamunun serbest kullanımına sunulması esastır. Tek aranan şey, bir nevi “isim hakkı” olup, bu faydalı uygulamanın menşe şehrin ve yerel yönetimin ismi ile anılması arzusudur.

- **Deney öncesi arama aşaması:** Potansiyel taşıyan, “aranan ürün özelliğine” sahip kaynakların belirlenmesi aşaması. Bu kaynak servet veya sorun olabilir. Burada iç ve dış araştırma sonucu fırsatlar tespit edilir. Bu aşamaya deney öncesi arama veya preklinik denebilir (*pre-lab phase*).
- **Deney/üretim aşaması:** Belirlenen mesele üzerinde yapılacak deney/test, çözüm üretme ve yenilik oluşturma süreci. Buna eczacılık tabiri ile klinik aşaması veya yaratıcı üretim safhası denebilir (*lab phase*).
- **Bildirim aşaması:** Geliştirilen başarılı uygulamanın/yeniliğin, elde edilen çözümün uluslararası standartlar ışığında kavramlaştırılması, ilgili ihtisas kanalları üzerinden ilgili çevrelere bildirilmesi, yani iyi uygulamanın tanıtılması safhası. Mesela, uluslararası kurumların veya uluslararası belediye birliklerinin etkinliklerinde duyurulması, prestijli ihtisas dergilerde hakkında makale yazılması vb. Burada ürünün ilgili uzman çevrelerinde tartışılmasına yola açmak ve yankı/geri bildirim almak istenir (*scientific peer review*).
- **Patent onayı aşaması:** Ürünün/yeniliğin uluslararası düzeydeki ilgili merciler tarafından kabul ve tavsiye edilmesinin sağlanması, yani bir nevi patent/faydalı model statüsünün elde edilmesi aşaması. Mesela, uluslararası kurumlar tarafından bu uygulamanın teyit ve tasdik edilmesi, “faydalı model” olarak tanıtılması, prestijli üniversitelerde okutulması vb. sonuçların elde edilmesi istenir (*approval phase*).
- **Tedavül ve geliştirme aşaması:** Patent üzerinden dünyadaki muadiller (yerel yönetimler ve ilgili kuruluşlar) ve uzman çevreleri ile yoğun iletişim ve etkileşim sürecinin yürütülmesi, bir yandan bu üründen manevî temettü/kâr payı elde edilmesi, diğer yandan ise paydaşlar ile etkileşimler sayesinde uygulamanın daha da geliştirilmesi süreci (*post-lab or evergreening phase*).<sup>58</sup>

## 5. GAZİANTEP İÇİN ULUSLARARASI ALANDA KAÜ DEĞERLENDİRMESİ

Bu bölümde, Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin uluslararası ilişkiler ve işbirliği alanında aktif, faydalı ve farklılık yaratacak bir politika geliştirmesi için şehrin mevcut durumu “kaynak-araç-ürün” kıstasları ışığında değerlendirilmiş ve bazı öneriler geliştirilmiştir.

---

<sup>58</sup>Yeni ilaç geliştirme süreçlerinin aşamaları için şu sitelerden yararlanılmıştır:

[http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/ar-ge/pfizer\\_bilgi\\_uretir/Pages/YeniIlacGelistirmeSureci.aspx](http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/ar-ge/pfizer_bilgi_uretir/Pages/YeniIlacGelistirmeSureci.aspx);

<http://www.fda.gov/ForPatients/Approvals/Drugs/default.htm>

## 5.1. KAYNAK VE ÖZELLİKLER

Gaziantep şehrinin sahip olduğu sabit ve potansiyel/değişken değerler hakkında kapsamlı bilgi Küresel Şehir Raporunda verilmiştir. Bu sebeple kaynak kısmına burada esasen girilmeyecek olup, sadece ehemmiyet taşıyan bazı ilave hususlara dikkat çekilecektir.

### 5.1.1. Siyasî ve jeopolitik özellikler

Gaziantep, önemli uluslararası ve jeopolitik kesişim alanlarında yer almaktadır.

- ◆ Avrupa Konseyi ile Arap Ligi/Asya sınır hattı: Bir yandan 47 ülkenin üye olduğu ve insan hakları, demokrasi ve hukukun üstünlüğü alanında ihtisaslaşan, ayrıca Avrupa İnsan Hakları Mahkemesini bünyesinde barındıran Avrupa Konseyi, diğer yandan 22 ülke ile Arap dünyasını temsil eden Arap Ligi gibi iki siyasî-hukukî-idarî sahanın buluşma noktasındadır. Yani, Avrupa insan hakları, siyasî haklar, Avrupa'nın mülkiyet hakları ve fikrî haklar düzeninin ve ayrıca Avrupa kamu düzeninin anayasal beççisi<sup>59</sup> konumundaki Avrupa İnsan Hakları Mahkemesinin yetki alanlarının sınır hattıdır. Başka bir ifade ile, Arap dünyası açısından Gaziantep, Avrupa hukuk düzeni şemsiyesinin/kubbesinin altındaki en yakın metropol konumundadır.
- ◆ Avrupa Birliği Adaylık Öncesi Bölgesi ile Arap Ligi/Asya sınır hattı: Türkiye, AB'ye aday ülke olarak AB'nin Adaylık Öncesi Malî Yardım (*Instrument for Pre-Accession*, IPA) alanına dâhil iken, Arap dünyası Avrupa Birliğinin Komşuluk Politikası Aracının (*European Neighbourhood Policy Instrument*, ENPI) kapsadığı bölgede bulunmaktadır. Yani, bir anlamda, AB'nin kendisi için öngördüğü standartlar<sup>60</sup> ile komşuları için öngördüğü standartların<sup>61</sup> kesişme noktasında bulunmaktadır.
- ◆ Avrupa İşbirliği ve Güvenlik Teşkilatı (AGİT) ve NATO ile Arap Ligi/Asya sınır hattı: 57 üyeli AGİT ve 28 ülkeli NATO ile Arap Ligi arasındaki buluşma noktası. Başka bir ifade ile, Arap dünyası açısından Gaziantep, Avrupa güvenlik şemsiyesinin/kubbesinin altındaki en yakın metropol konumundadır.
- ◆ OECD ile Arap Ligi/Asya sınır hattı: 34 üyeli Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü OECD ile Arap Ligi arasındaki buluşma noktası. Başka bir ifade ile, Arap

---

<sup>59</sup> Helfer, Laurence R. (2008).

<sup>60</sup> Zira “Üyelik Öncesi” olarak adlandırılan AB'ye uyum sürecinde, aday ülkenin zaman içinde AB'nin tüm alanlardaki standartlarını benimsemesi ve tatbik etmesi aranır. Yani hedef ülkenin sonuçta “iyi üye”, “iyi aile ferdi” haline gelmesi beklenir.

<sup>61</sup> Komşuluk politikasında da, hedef ülkelerin siyasî diyalog ve çeşitli malî yardımlar ile daha iyi standartlara yükselmeleri istenmektedir, ancak süreç bir “AB üyeliği” öngörmemekte olup, o ülkelerden beklenen sonuçlar veya değişimler aday ülkeleri için arananlar ile aynı değildir. Yani hedef ülkelerin “iyi komşu” haline gelmeleri arzulanır.

dünyası açısından Gaziantep, sanayileşmiş ve gelişmiş ülkeleri temsil eden Küresel Kuzey (*Global North*)<sup>62</sup> ile Küresel Güney (*Global South*) arasındaki sınır bölgesidir. Yani Küresel Kuzeyin iktisadî şemsiyesinin/kubbesinin altındaki en yakın metropol konumundadır.

- ♦ Türk Dünyası ile Arap Dünyası sınır hattı: 4 üyesi olan (ayrıca 2-3 ülkenin de katılma potansiyeli bulunan) Türk Dili Konuşan Ülkeler İşbirliği Konseyi (Türk Keneşi) ve Arap Ligi, yani Türk dünyası ile Arap dünyası arasındaki buluşma noktasıdır.<sup>63</sup>
- ♦ BM Coğrafi-siyasî grupların kesişimi hattı: Birleşmiş Milletler teşkilatının karar alma ve oylama sistemi içindeki beş coğrafi/siyasî grup olan Batı (Batı Avrupa ve Diğer) ile Asya (Asya-Pasifik) grubunun kesişme noktasıdır.<sup>64</sup>

### 5.1.2. Kurumsal özellikler

Gaziantep birçok uluslararası kurumun ve kuruluşun bölge ofisi açtığı bir şehirdir. Bunlar içerisinde BM Mülteciler Yüksek Komiserliği (UNHCR), Uluslararası Göç Örgütü (IOM), Avrupa İmar ve Kalkınma Bankasının (EBRD) yanı sıra çok sayıda uluslararası kuruluş ve şirket temsilciliği de mevcuttur.

Suriye ve Irak bölgesindeki kriz ve istikrarsızlıklar sebebiyle, çok sayıda insanî yardım ve uluslararası kalkınma kuruluşları da bölgeye hizmet sunmak için Gaziantep'i üs belirlemiş durumundadır. Bunun sebebi Gaziantep'in hedef bölgelere en yakın, altyapı ve diğer faktörler itibarı ile en donanımlı ve, güçlü bir ülke görülen Türkiye'nin sınırları içerisinde olması hasebiyle en güvenli metropol konumunda olmasıdır. Suriye ve Irak'taki krizlerin uzun sürmeleri halinde veya çözülüp yeniden imar süreci başlaması durumunda da, Gaziantep'in uluslararası çalışmalar için üs (*hub*) görevinin uzun yıllar devam etmesi beklenebilir. Ayrıca bu rolün pekişmesi ile diğer uluslararası kuruluşların de buraya yerleşmeleri beklenebilir.

### 5.1.3. Demografik ve kültürel özellikler

Gaziantep'in demografik ve diğer özellikler hakkında ayrıntılı bilgiler Küresel Şehir Raporunda paylaşılmış olup, bu bölümde ancak önem arz eden ilave bir hususa dikkat çekilecektir.

2015 yılı itibarı ile Suriyelilerin, Gaziantep ilinin toplam nüfusunun % 13'ünü teşkil ettikleri ifade edilmektedir.<sup>65</sup> Gaziantep'te bulunan toplam Suriyeli sayısı hakkında çeşitli bilgiler

---

<sup>62</sup> Buraya ayrıca Küresel Kuzey mefhumuna, Arap dünyasından Suudi Arabistan sayılmazsa G-20 de dâhil edilebilir.

<sup>63</sup> Suriye ve Irak'taki Türkmen azınlığı dikkate alınmayarak, diğer yandan Türkiye'deki Arap azınlığı dikkate alınmayarak, sadece egemen devletler olarak örgütlenmiş Türk ve Arap dünyaları kastedilmektedir.

<sup>64</sup> United Nations Regional Groups: [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Regional\\_Groups](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Regional_Groups)

<sup>65</sup> World Bank (2015).



bulunmakta olup, sayı 250 ilâ 400 bin arasında değişmektedir. Ayrıca bu sayıya artan sayıda Iraklılar ilave olmaktadır.

20 yıldan beri devam eden iç göçle ile Türkiye'nin güney-doğusundan nüfus alan Gaziantep'in demografik yapısında, komşu Arap ülkelerinden mültecilerin de gelmesi ve muhtemelen gelmeye devam etmesi ile ve ayrıca uluslararası ticaret sebebiyle veya Suriye/Irak krizi sebebiyle uluslararası kuruluşlar bünyesinde gelen çok sayıda yabancıların da katılımı ile, Gaziantep'in demografik yapısı giderek çok kültürlü bir yapıya dönüşmektedir. Yurtiçi boyutta Türk ve Kürt unsurların, uluslararası boyutta Türk ve Arap topluluklarının ve ayrıca Türk ve Batılı topluluklarının ve dolayısıyla çeşitli kültürlerin buluşma mekânı konumundadır.

Özellikle şehrin demografik yapısına etki yapacak düzeyde büyük bir sayıda bulunan Suriyelilerin varlığı, olumlu ve olumsuz yansımaları ile dikkate alınması gereken bir unsurdur. Suriyeli mültecilerin sayısının artması ve kalışlarının uzaması ile, bu olgunun Türkiye'ye veya buldukları şehirlere bir yük teşkil ettiği, sorunlara yol açtığı veya daha büyük sorunlara yol açabileceği yönde kaygı ifade eden, bazen de dışlayıcı söylemlerin arttığı gözlemlenmektedir. Bu söylemler gerek medya, gerekse siyasiler<sup>66</sup> tarafından dillendirilmektedir. Şüphesiz, mültecileri ağırlamanın ve barındırmanın getirdiği maddî yükler olacaktır. Ancak bu olgunun aynı zamanda beraberinde bazı fırsatları da taşıdığı idrak edilmelidir. Yani Suriye'deki mevcut riskler devam ettiği sürece ve krize kalıcı bir çözüm bulunmadığı sürece kaçınılmaz olan bu insan hareketinin kısmen veya tamamen fırsata dönüştürülmesinin çarelerine bakmakta büyük fayda vardır. Türkiye'de hâlihazırdaki hâkim söylem, Suriyeli mülteciler için “şu kadar paranın harcandığı”, şu kadar fedakârlık yapıldığı yöndedir. Buna karşı çıkan çevreler ise tam da Suriyelilere harcanan bu kaynağın Türk halkının ihtiyaçlarından kısılarak yapıldığı, Suriyelilerin yerli insanların iş fırsatlarını ellerinden aldıkları gerekçesi ile eleştirmekte, Suriyelilerin (ve diğer mülteci kitlelerinin) bir tehdit oluşturduklarını ifade etmektedir. Hatta bu yüzden Suriyelilerin yasal olarak çalışabilmeleri için gerekli düzenlemeler geciktirilmekte ya da bu konuda aşırı ihtiyatlı veya isteksiz davranıldığı izlenimi verilmektedir. Yani bir nevi “ülkenin pastasından yedikleri”, “yerlilerin payından çaldıkları” savunulmaktadır. Oysa bu külfetler var olmakla birlikte, bu kitlenin varlığını ekonomik ve kültürel değere nasıl dönüştürülebileceği üzerinde yeterince durulmamaktadır. Yani bir başka ifade ile herkese yetecek kadar pastanın nasıl büyütüleceği üzerinde yeterince kafa yorulmamaktadır.

Gaziantep şehrinin ağırladığı bu çok kültürlü yeni demografik unsurların önemli birer kaynak olduğunu ifade etmekte yarar vardır. Bu hususlara ilerleyen bölümlerde dönülecektir (bkz. bölüm 5.3.7.).

---

<sup>66</sup> 7 Haziran 2015 seçimleri sürecinde MHP'nin Gaziantep birinci sıra adayını Prof. Dr. Ümit Özdağ'ın twitter üzerinden yayınladığı mesaj bu durumun veciz bir örneğini teşkil eder: Gaziantep'den 500 bin Suriyeli gidecek, 500 bin turist gelecek. @umidozdagtwitter hesabından 9 Mayıs 2015 tarihinde yapılan mesaj 515 “re-tweet” ile 333 “favorite” almıştır (erişim: 03.10.2015). Ayrıca bakınız: “Mültecileri göndermek CHP-MHP'nin seçim vaadi oldu”. <http://www.karar.com/gundem-haberleri/mhpli-ozdag-multeciler-gidecek-turistler-gelecek>

## 5.2.ARAÇ VE İHTİYAÇLAR

Bu bölümde, önerilen yeni yaklaşım ışığında Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin uluslararası ilişkiler alanında ne tür yapılanmaya ve araçlara ihtiyaç duydukları üzerinde durulmuştur.

### 5.2.1. Temel belgeler ve stratejiler (“yazılım”)

Vizyon sahibi olup Türkiye’de ve hatta dünyada örnek teşkil edecek bir uluslararası ilişkiler yönetimi modelini oluşturmak isteyen bir yerel yönetimin, bu alanda kuvvetli ve etkili temel içerik belgelerini oluşturması gerekmektedir. GBB özelinde bu ihtiyaçlar şöyle sıralanabilir:

- **Geçmiş/mazi:** İlk önce Gaziantep’in uluslararası ilişkilerdeki geçmiş performansın çok iyi belgelenmesine, tahlil edilmesine ve değerlendirilmesine ihtiyaç vardır:
  - ♦ Son on-yirmi yılını kapsayan sürede belediyenin yut dışı ilişkilerinin ayrıntılı “biyografisi” ve bilgi-belge arşivi hazırlanmalıdır. Bu çalışma, belediyenin içinde veya dışından veyahut karma bir uzman ekip ile belediye tarafından yaptırılabilir.
  - ♦ Bu temel veriler üzerinden geçmiş dönemi değerlendiren ve dünyadaki muadil sayılabilecek tecrübeler ile karşılaştıran bilimsel çalışmanın yapılması teşvik edilmelidir. Bu çalışma, akademik bir ekip tarafından belediyenin destekleri ile yapılabilir.
  - ♦ Bu tanıtıcı kaynakların başta İngilizce olmak üzere bazı yabancı dillere çevrilip ilgili uzman çevreleri ile paylaşılmasında yarar vardır.
- **Bugün/mevcut durum:** Hâlihazırda yapılan çalışmaların dayandığı temel belgeler gözden geçirilmeli ve uluslararası işbirliği alanı için önerilen yeni yaklaşım ile uyumlu bazı yeni belgeler eklenmelidir:
  - ♦ 2014-2019 Stratejik Planında revizyona gidip, uluslararası vizyona dair kapsamlı bir bölüm eklenebilir.
  - ♦ Bu değişiklikler ışığında mevcut Performans Programında revizyona gidilmelidir.
  - ♦ Uluslararası ilişkiler alanında 2019 seçimlerine kadar uygulanması hedeflenen çalışmalar için bir “yol haritası” veya “eylem planı” hazırlanabilir.
  - ♦ Belediyenin benimseyeceği yeni yaklaşımı açıklayan bir yayın hazırlanabilir:
    - “Küresel Şehir Gaziantep” konulu Başkan imzalı bir kitapçık hazırlamakta fayda vardır (50-70 sayfa). Kitapçık genel okuyucu, şehir halkı ve paydaşlara yönelik şehrin geleceğine ve küresel şehir hedeflerine dair bir bilgi ve vizyon beyanı niteliğinde olacaktır. Yani

muhatapı genel olup amacı, küresel vizyonu geniş kitleler ile paylaşmaktır. Ayrıca, İngilizce ve diğer dillerde çevrilip aynı şekilde uluslararası düzeyde paylaşılabilir.

- “Gaziantep Uluslararası” konulu bir kitapçık hazırlamakta yarar vardır (30-50 sayfa). Kitap özellikle Türkiye’deki büyükşehir belediyeleri, merkezî idare ve diğer paydaşlara yönelik, yeni uluslararası ilişkiler vizyonunu paylaşmayı amaçlayacaktır. Ayrıca İngilizce ve diğer dillerde çevrilip aynı şekilde uluslararası düzeyde paylaşılabilir ve yurt dışındaki muadiller için örnek teşkil edebilir.
- ♦ Belediyenin bu alandaki çalışmalara sürekli ışık tutacak, aynı zamanda kurumsal hafıza ve arşiv için hazırlık teşkil edecek bir ihtisas süreli yayının çıkarılmasında fayda vardır. Süreli yayın, iki aylık bir dergi formatında olabilir, Türkçe-İngilizce iki dilde veya Türkçe olup dörtte birlik bölümü İngilizce olabilir. Bu yayın hem mevcut faaliyetleri raporlama (“haberler”) hem de belediye içinden ve dışından uzman görüşleri ile yapılanları değerlendirme (“yorum, analiz”) görevini ifa eden bir bilgi platformu olmalıdır.
- ♦ Bu araçların yanı sıra bu alanı tanıtan yardımcı görsel materyaller (filmler, belgeseller, Youtube kanalı, vb.) ve ihtisas web site/blog türü araçlar oluşturulabilir.
- **Gelecek/istikbal:** 2019-2023 ve ötesi dönemi için ön planlama ve hazırlık çalışmaları şimdiden öngörülmelidir:
  - ♦ “Küresel şehirler ve küresel Gaziantep” konulu kapsamlı bir yayın hazırlanabilir. Bu çalışma 2017-2018 döneminde yayınlanacak şekilde planlanabilir. Böylesi bir yayının Gaziantep Büyükşehir Belediyesi tarafından yaptırılmasının çift yönlü (kazan-kazan) faydası olacaktır:
    - Bu tür uzmanlık yayını uluslararası alanda küresel şehir bilimine ve uzmanlık sahasına katkıda bulunacak olup, ilgili çevrelerde Gaziantep’in sponsorluğunda/himayesinde yapılmış olmasının önemli tanıtım fonksiyonu olacaktır (“Gaziantep’ten dünyaya katkı” fonksiyonu).
    - Ayrıca böylece küresel şehir alanında iddia sahibi bir şehir, donanımlı bir laboratuvar adayı, potansiyel uygulama sahası olarak uzman çevrelerin dikkatini Gaziantep’e çekecektir (“Dünyayı Gaziantep’e davet” fonksiyonu).

- ◆ Benzer çalışmalar yerel yönetimlerde uluslararası ilişkiler alanında da öngörülebilir. Bu çalışmalar kurumsal hafızanın “gelecek boyutunu” temsil edecektir.
- ◆ 2019-2023 Stratejik Planının uluslararası ilişkiler boyutu için hazırlıklar şimdiden başlatılabilir. O döneme yönelik hedeflenecek hususlar için ön tespit çalışmaları yapıp taslak plan hazırlanabilir.

**5.2.2. Araçlar ve ekipler (“donanım”):** Yeni vizyonu yerine getirecek maddî ve beşerî donanım için aşağıda bazı öneriler sıralanmıştır. Evvela beşerî donanım ile başlanmış olup daha sonra buna uygun maddî donanım önerisi yapılmıştır.

▪ **Beşerî donanım:**

- ◆ Usta ekip/atölye ekibi: Gaziantep için yeni vizyon ve model uluslararası ilişkiler üzerinde çalışacak uzmanlardan müteşekkil bir ekibe ihtiyaç olacaktır. Bu ekipte, küresel şehir, şehirleşme, belediyeçilik, uluslararası işbirliği, paradiplomasi/yerel dış politika, bölgesel gelişim vb. konularda tecrübeli, yabancı dilleri bilip dünyadaki gelişmeleri yakından takip eden/edebilen kişiler olmalıdır. Bu uzmanlar akademisyen, ulusal ve uluslararası düzeyde danışman, uygulamacı vb. profillerden oluşmalıdır. Aynı zamanda GBB’de görevli ve bu kapasiteye sahip yöneticiler ve uzmanlar da ekipte bulunmalıdır. Ekibin temel görevi, patent değerini taşıyacak ürünleri tespit etmek ve “üretim sürecinde” ilgili aktör ve birimleri yönlendirmek olacaktır. Bu doğrultuda atölye ekibi, Gaziantep’teki kaynaklar içerisinde “aranan ürün özelliğini” tespit edecek, bunun için bir yandan dünyadaki şehircilik ve yerel yönetim alanında eğilimleri etüt edecek, diğer yandan eldeki kaynaklar ile geliştirilecek ürünlerin uluslararası yankı bulma ve dünyada rağbet görme ihtimalini değerlendirecektir. Bu görevi yapacak ekibin aynı zamanda Gaziantep’teki tüm ilgili aktörlerin çalışmalarını yakından takip edebilmesi ve koordinasyon sağlaması gerekecektir. Özellikle, Büyükşehir Belediyesinin yanı sıra, İKA, GSO, GTO, ilçe belediyeleri, valilik birimleri, üniversiteler vb. kurumlar ile üretim sürecinde hem temas ve koordinasyon içinde olmak, hem de bunların uzmanlıklarını (ekip ve bilgi olarak) sürece dâhil etmek gerekecektir. Atölye ekibinin aktif çalışma yapabileceği, yurt içinden ve yurt dışından gerekli beşerî kaynağı hızlı bir şekilde seferber edebileceği bir yapının kurulması önem taşımaktadır. Bu konuda aşağıda “maddî donanım” bölümünde çözüm önerilmiştir.
- ◆ Pazarlama/uygulama ekibi: Uygulama ekibinin temel fonksiyonları şunlar olacaktır:

- Belediyenin mutlak dış ilişkiler çalışmalarını yürütmek;
- Atölye ekibinin öncülüğünde ortaya çıkacak ürünlerin tanıtılmasını, ilgili kanallar üzerinden “pazarlanmasını”, uluslararası kurumlar ve platformlar nezdinde tanıtım ve kabul süreçlerinin takip edilmesini sağlamaktır.

Uygulama ekibi, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı bünyesindeki mevcut yapı şeklinde devam edebilir, ayrıca bazı ilave değişiklikler uygulanabilir. Ancak her halükarda bu ekip kuvvetlendirilmelidir. Özellikle uluslararası ilişkiler, lobicilik, tanıtım ve iletişim alanlarında mahir ve önemli yabancı dilleri bilen bir ekip oluşturulmalıdır. Ayrıca bazı özel beceriler ve diller gerektiğinde, kamu kurumlarının istihdam süreçlerinin katılımı göz önünde bulundurularak, şirketler üzerinden de hizmet alımı şeklinde uygulama uzmanları uygun şartlarda “dışarıdan” istihdam edilebilir.

- ◆ Mütevelli/siyasî ekip: Uluslararası çalışmaların siyaseten sahiplenilmesini sağlamak, halk ile bu konularda etkin iletişim kurmak, ilgili yerel ve ulusal siyaset platformlarında gerekli desteği vermek amacıyla, üst yönetimde siyasî bir ekibin oluşturulması gerekmektedir.
  - Başkanın danışmanları içerisinde bu konuyu takip edecek ehil bir sorumlu atanabilir.
  - Büyükşehir Belediye Meclisi bünyesinde ihtisas komisyonu kurulmalıdır. Komisyon için “uluslararası ilişkiler ve işbirliği”, “küresel Gaziantep” vb. isimler düşünülebilir. Komisyon, idarî ve uzman ekiplerin çalışmaları ile Gaziantep halkı arasında köprü vazifesini görmelidir.
- **Maddî donanım**: Maddî donanım iç ve dış yapı, yani belediyenin idarî teşkilatı içindeki yapılanma ile belediyenin dışında kurulacak yapı şeklinde öngörülmektedir.
  - ◆ İç yapı: GBB'nin idarî teşkilatı bünyesinde uluslararası çalışmalar için bir Dış İlişkiler Daire Başkanlığının hâlihazırda mevcut olması olumlu bir husustur. Ancak dairenin teknik donanım olarak geniş ve müstakil mekâna, yeterli konferans ve toplantı salonlarına, video konferans teçhizatına ve ayrıca bir ihtisas kütüphanesine sahip olması gerekir. Ayrıca yeterli bütçe ayrılmalıdır.
  - ◆ Dış yapı: Uluslararası ilişkilerde aktif ve sonuç alıcı çalışmada bulunabilmenin önemli bir şartı, esnekliğe sahip ve ihtiyaca göre şekil alabilen bir çerçeveye sahip olunmasıdır.

- a. Genel olarak kamu hukuku, özelde ise belediyelerin tabi oldukları rejim, norm kadro, harcama usulleri, karar alma süreçleri vb. hususlardan oluşan yapı katı olup, esnekliği göstermeye, hızlı çözüm üretmeye, farklı ve yenilikçi yöntemleri doğrudan uygulamaya müsait değildir. Bu yüzden, özellikle uluslararası boyutu olan çalışmalar için daha esnek ve uygun bir yapılanmanın oluşturulması ihtiyacı doğmaktadır.
- b. Özellikle uzman ekip/atölye ekibi için (ki bu çözüm ihtiyaç hâsıl olursa bir ölçüde pazarlama/uygulama ekibi ve mütevellî/siyasî ekip için de uygulanabilir) böylesi dış yapının kurulması elzem görülmektedir. Zira çoğu zaman dışarıdan uzman, akademisyen, uluslararası danışman ve yerli/yabancı araştırmacı gibi “beyin takımı” unsurlarının tam zamanlı, yarı zamanlı, kısa süreli, uzaktan çalışmalı vb. formüller ile sürece dâhil edilmesi gerekecektir.
- c. Atölye ekibi bir nevi “think tank”, beyin takımı, kurmay ekip gibi çalışacaktır. Bu birim “Gaziantep Uluslararası” (*Gaziantep International*) gibi veya başka iddialı bir isim altında faaliyete geçirilebilir. Bu yapı için teknik çözüm olarak şu tür alternatifler sayılabilir:
- a. Fiilî yapı (tüzel kişiliği olmayan) formülü: Atölye ekibi, tüzel kişiliği ve özerkliği olmayan, esnek bir yapı olarak düşünülebilir. Kendisine tahsis edilmiş belli fizikî mekâna ve donanımına sahip olup, gerekli beşerî kaynağı da oluşturacaktır. Ancak bu yapının yönetilmesi ve sürdürülmesi için mevcut birimleri birine “bağlamak”, onun şemsiyesi altında faaliyeti örgütlemek çözümü düşünülebilir. Mesela idarî ve malî konular açısından “bağlı” bulunduğu birim üzerinden uzman ve personel istihdam eder, faaliyetleri için o birimin bütçesinden ödemeler yapılır. Bu çözüm üç şekilde uygulanabilir: 1) Kent Konseyi altında fiilî bir yapı; 2) Belediyenin iştirak şirketi altında fiilî bir yapı, 3) Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı bünyesinde fiilî bir yapı. Ancak bu formülün birçok dezavantajı bulunur. İlk önce personel ve uzman istihdamı, özellikle de esnek formül gerektiren akademisyenlerin, yabancı uzmanların ve diğer kategorilerin istihdam edilmesi kolay olmayacaktır. İkincisi, bu birim için gerekli faaliyet ve seyahat harcamalarının yapılması kolay olmayabilir. Üçüncüsü, belli özerkliği ve bütünlüğü olmayan, tüzel kişiliği bulunmayan birimde kurumsallaşmak, kaliteli beşerî serveti cezbetmek, kalıcı ekip ruhunu oluşturmak kolay bir görev olmayabilir.

- b. Tüzel kişiliği haiz birim formülü: “Gaziantep Uluslararası” adı ile kurulacak ve alanında atölye görevini ifa edecek birim için vakıf/dernek veya şirket olmak üzere iki şıkkı bulunmaktadır.
- i. Vakıf/dernek: Bu amaçla “kâr amacı gütmeyen” bir yapı olarak bir vakıf veya dernek kurulabilir. Bunun avantajı, uzmanlaştığı zaman bir sivil toplum kuruluşu olarak bazı hibe fonlarını (AB, BM, ulusal fonlar vb.), bağışları alabilecek olmasıdır. Dezavantajı ise, kuruluş ve idare işlemlerinin dernek veya vakıf mevzuatlarına göre “ağır” ve denetime tabi şekilde yürütülecek olmasıdır.
  - ii. Şirket: Bu amaçla ticaret kanununa göre bir şirket kurulabilir. Avantajı, uzmanlaştığı zaman şirketlere yönelik hizmet ihaleleri üzerinden finansman sağlayabilir (AB, BM, ulusal kurumların danışmanlık hizmet ihaleleri vb.). Bir diğer avantajı, alanında profesyonelleşip üretilen ürünler (uygulamalar) üzerinden kâr elde edebilir. Ayrıca, istihdam ve harcamalar açısından özel sektörün esnekliğine sahip olur. Dezavantajı, STK'lara yönelik malî fonlara doğrudan katılamaz.
- c. Hizmet alımı formülü: Bir diğer formül ise, alanda uzman bir şirket üzerinden hizmet alımı yöntemi ile bu yapının kurulması ve yönetilmesidir. Bu formül için, hem muhtevaya hâkim (yani küresel şehir ve uluslararası ilişkiler alanında bilgi ve tecrübe birikimine sahip) hem de organizasyon tecrübesi bulunan (yani dış ilişkiler yönetimi, lobicilik, tanıtım vb. faaliyetleri yürütebilen, yabancı diller ve diğer gerekli becerilere sahip) bir profesyonel özel sektör kuruluşu üzerinden proje halinde yürütülebilir. Bu formülün avantajı, ihtisas şirketin hem içerik yönü ile atölye fonksiyonunu hayata geçirebilecek uzmanlığa sahip olması, hem de uluslararası bağlantılar üzerinden “pazarlama” süreçlerine destek verebilmesidir. Ayrıca uluslararası proje yönetimi alanında kurumsal CV'ye sahip olması, bu amaca hizmet edecek muhtemel uluslararası malî kaynaklara başvurabilmesidir. Dezavantajları içerisinde şunlar sayılabilir: belediye tarafından hizmet alımı prosedürünün uygulanması gerekliliği; hizmet vericinin iyi seçilememesi riski; firmanın konuya sadece kısa vadeli ticarî yaklaşım yeterince uzun vadeli yatırım yapmaması riski.

### 5.3. ÜRÜN VE LABORATUAR ALANLARI

Bir yerel yönetimin uluslararası ilişkilerde aktif olmasının farklı boyutları vardır. Yukarıda dört başlıklı bir şekilde açıklanan uluslararası faaliyetlerin uygulama boyutları içindeki menfaat/fayda boyutunda bakılacaksa, uluslararası rekabet ortamında bazı faydaları ve değerleri kendi şehrine, bölgesine çekmek suretiyle puan kazanılabilir. Başta bu kazanımları yerel halk ve paydaşlar nezdinde bir kâr payı, uluslararası ilişkilerde yatırımın getirisi olarak kayda geçirir. İkinci alanda yani yardım veya hayırseverlik ekseninde, kendi kaynaklarından başka bir ülkenin yerel yönetimi veya şehri için harcayarak manevi kazanç elde eder; bunun da yine yerel halk ve paydaşlar nezdinde çok savunulur tarafı vardır. Tarihî bağların veya soydaşların bulunduğu bölgeler ile ecdat yadigârı eserlerin var olduğu yerlerde veya genel dayanışma duygularının ve dinî, kültürel veya siyasî hassasiyetlerin devreye girdiği durumlarda ya da insanî duygular ile afet sonuçlarının bertaraf edilmesi için yapılan çabalarda yine bariz bir manevi kazanım boyutu mevcuttur. Üçüncü örnekte dayanışma/savunuculuk/lobicilik alanında, uluslararası belediyeçilik hareketinin saygın ve aktif üyesi olmanın prestijinin yanı sıra bu ilişki ağları üzerinden temsil ettiği yörenin daha iyi tanınması sağlanmaktadır. Ayrıca ortak hak ve çıkarlarını birlikte savunma sayesinde, yerel yönetimlerin yasal, idarî ve malî çerçevelerinde somut iyileşmeler elde edilebilir.

Tüm bunlar saklı kalmakla birlikte, çok boyutlu uluslararası ilişkiler alanında gelecekte yerel yönetimlere en çok değer katacak tarafın, dördüncü eksen olacağı savunulabilir. Yani ortaya konacak ve başkalarının da faydalanabileceği, örnek alabileceği ürünleri ortaya koyan laboratuvar fonksiyonu. Belediyelerdeki dış ilişkiler yapılanmasının bu temel üzerinde tasarlanmasının ve uygulanmasının, yenilikçi ve ilgi çeken (prim yapan) bir model olacağı düşünülmektedir. Bu alanda başarılı bir model uygulayacak belediye, Türkiye'deki diğer belediyelere örnek olabileceği gibi, uluslararası düzeyde de bu başarısı ile bu konuda bir nevi “patent sahibi” sayılacaktır.

4.2.2. nolu bölümde ve sonrasında açıklandığı üzere, laboratuvar ekseninde temel saik, “patent” ya da “faydalı model” teşkil edecek yeni ürünlerin (uygulama, model, formül) ortaya çıkarılması ve usulünce dünya ile paylaşılması olacaktır. Bu çerçevede, Gaziantep şehrinin ve ilinin “uluslararası potansiyel taşıyan bir laboratuvar” olarak algılanması ve bu laboratuvarla dünya belediyeçilik ve şehircilik bilimine katkı yapabilecek uygulamaların geliştirilmesi hedeflenmelidir. Burada gerek “rahmet” gerekse “kulfet” olarak görülen temel kaynaklar üzerinden, uygun araçlar ile yeni uygulamalar ve çıktılar hedeflenecektir. Rahmet kategorisindeki, yani bir ön kabul olarak olumlu görülen değerler ve kaynaklar olarak misalen Gaziantep’in sanayisi ve coğrafi konumu üzerinden, uluslararası ticaretinde faydayı artırıcı yeni yaklaşımlar geliştirilebilir. Kulfet babında, bir ön kabul olarak olumsuz görülebilen kalabalık Suriyeli mülteci kitlesini de bir potansiyel değer olarak kabul ederek daha farklı ürünleri geliştirmek gerekir. Şehirde uyum, sosyal etkileşim ve karşılıklı sosyo-kültürel ve hatta ekonomik zenginleşme alanında geliştirilebilecek bir modelin tanıtılması, dünyada mülteci krizi ile baş etmeye çalışan başka belediyelere Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin sunacağı yol gösterici nitelikte bir çalışmayı teşkil edebilir. Özellikle belediye öncülüğünde mevcut



mülteci kitlesi üzerinden yeni ekonomik değerleri üretecek uygulamaların geliştirilmesi ise Gaziantep adına uluslararası bir belediyeçilik modeli teşkil etme potansiyelini taşımaktadır.

Uluslararası alanda patent veya model teşkil etme potansiyelini taşıyan ürün tespitinin iki önemli ön şartı, bir yandan eldeki kaynakların (sabit ve değişken değerlerin, olumlu ve olumsuz görülen tüm verilerin) çok iyi bilinmesi, diğer yandan ise dünyadaki şehircilik ve belediyeçilik alanındaki trendlerin takip edilmesidir. Bu ikisi karşılaştırılarak “aranan ürün özelliği” taşıyan unsurlar belirlenebilecektir. Yani Gaziantep şehrinde var olan kaynaklar ile dünyada çözümü aranan meseleler eşleştirilecek, yankı bulma ve dünyada rağbet görme ihtimali yüksek ürünlerin üzerinde durulacaktır.

Burada önemli bir not düşmek gerekir. Bu rapor, genel belediyeçilik alanında çözümler üzerinde değil, spesifik olarak belediyelerde uluslararası ilişkiler yönetimi üzerinde durmaktadır. Meseleler bu zaviyeden bakılarak dikkate alınmaktadır. Yani misal olarak Gaziantep’te var olan bir kaynağın şehrin hayrına değerlendirilmesi veya yerel bir sorunun başarılı bir uygulama ile çözülmesi, ancak bu meselelerin sadece ve sadece Gaziantep için veya belki kendi bölgesi çapında, veyahut sadece yurtiçi boyutta anlam ifade etmesi halinde, dolayısıyla uluslararası düzeyde bir katma değer oluşturmaması ve başka ülkelerin belediyelerine yol gösterici mahiyette olmaması durumunda, bu konu belediyenin uluslararası ilişkiler teşkilatının ilgi alanına girmeyecek, diğer ilgili birimlerin mutlak çalışmalarına konu olacaktır. Dış ilişkiler ekibinin izlemeye alacağı veya bizzat başlatıp yürüteceği faaliyetler, Gaziantep için uluslararası boyutta anlam ifade edecek meseleler ile alakalı olacaktır.

Raporun ilerleyen bölümlerinde Gaziantep açısından “aranan ürün özellikleri” taşıma potansiyeli yüksek bazı alanlar ve potansiyel ürünler hakkında öneri mahiyetinde değerlendirmeler yer almaktadır.

### **5.3.1. Küresel şehir**

Küresel şehir veya dünya şehri olgusu, giderek önem kazanan ve ilgili siyasî, idarî ve ilmî çevreleri meşgul eden bir konudur. Küresel Şehir Raporu bu hususta geniş bilgi ve birçok önerileri sunmaktadır. Bu raporda ise konuya ilave teşkil edecek ve dış ilişkiler stratejisi bakımından önem taşıyan bazı hususlar üzerinde durulmuştur.

#### **Potansiyel çıktılar**

- Küresel şehir stratejisi ve eylem planı. Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin öncülüğünde ve diğer paydaşların katılımı ile Gaziantep için “küresel şehir” olma hedefinin konması, küresel şehir endekslerine girmenin hedeflenmesi, bunun için kapsamlı bir araştırmanın yap(tır)ılması ve buna istinaden bu konunun bir strateji haline getirilmesi başlı başına bir ürün, bir iyi uygulama örneğini teşkil edecektir. Zira hâlihazırdaki bu çalışma, ona binaen geliştirilecek eylem planı ve diğer çıktılar şüphesiz Türkiye açısından bir ilki gerçekleştirecektir. Ancak, bu tür girişimlerin bu

raporda kastedilen “ürün” haline gelmesi için bu belgelerin Türkçe ve İngilizce olmak üzere yurt içinde ve yurtdışında tanıtılması gerekecektir.

- Yurt içinde tanıtım olarak, Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin bu girişiminin diğer belediyelere tanıtılması ve tavsiye edilmesi, ayrıca üniversitelerin ilgili bölümlerine duyurulması düşünülebilir. Bu yaklaşımın diğer belediyelere ilham vermesi, metodolojinin emsal kabul edilmesi, özellikle Gaziantep’in bu alanda örnek alınması durumunda, bu gelişme bir ülkede bir yerel yönetimin küresel şehir alanında liderlik ve rehberlik örneğini teşkil edecektir. Bu ise başlı başına bir “iyi uygulama” veya “faydalı model” potansiyelini taşımaktadır.
- Yurt dışı boyutunda ise Gaziantep “ferdî vaka” ve “grup dinamiği” açısından iki tür örnek sunma potansiyeline sahip olacaktır.
  - “Ferdî vaka” veya bireysel örnek olarak Türkiye’den bir belediyenin potansiyelini ve kaynaklarını değerlendirip bu alanda yol alması, (usulünce tanıtıldığı takdirde) uluslararası çevreler açısından ilgi çekecektir.
  - “Grup dinamiği vakası” olarak da bu sahadaki Gaziantep’in sunduğu örneğin (mesela belediye birlikleri veya ilgili bakanlık üzerinden) diğer belediyelere tanıtılması ve bunlar tarafından takip ve tatbik edilmesi, “ülke çapında liderlik ve rehberlik örneği” olarak uluslararası ihtisas çevreler açısından ayrıca bir değer ifade edecektir.
    - Not: Burada kastedilen uluslararası tanıtım, alışılmış anlamdaki ve yukarıda eleştiri konusu olan tanıtım olmayıp, kapsamlı eylemler bütünü olarak görülmelidir. Yani çalışmanın bilimsel kriterler çerçevesinde değerlendirilmesi ve çeşitli yazılı ve görsel yayınların çıkarılması, ilgili uzmanlık, akademik ve uygulamacı çevrelere, ulusal ve uluslararası yönetim çevrelerine usulünce tanıtılması, dönüşlerin ve katkıların alınması, “faydalı model” veya “patent” olarak kabul görmesi ve nihayet saygın kurumlar ve çevreler tarafından başarılı model olarak tavsiye edilmesi süreci tarif edilmektedir.
- Küresel şehir uzmanlık merkezi: Küresel şehir konusunda uzun soluklu çalışmalar yapacak başka çıktıların ortaya çıkarılması (araştırma merkezi/enstitüsü, üniversitede yüksek lisans ve doktora programı, ihtisas bilimsel dergi, belgesel dizisi, TV programı vb.).

- **Küresel şehir endeksi:** Bu hedef daha çok uzun vadeli olup geniş çaplı çalışma gerektirmektedir. Ancak, mevcut Batı ve Japonya merkezli şehir endekslerine bir alt segment alternatifi olarak, GBB'nin destekleri ile bir endeks kurulabilir. Burada diğer endekslerden farklı bir niş olarak ya bölgesel/coğrafi ölçek ya da tematik ölçek olarak iki alternatif olabilir:
  - **Bölgesel/coğrafi ölçek** olarak niş segment İslam dünyası seçilebilir, yani "İslam dünyası şehirleri endeksi"<sup>67</sup> olabilir ("Türk dünyası", "Akdeniz", "Türkiye, Orta Doğu ve Kuzey Afrika", "Türk-Arap" gibi alt versiyonlar da mümkündür).
  - **Tematik ölçek** olarak, "hızla yükselen şehirler", "sanayi şehirleri", "1-5 milyon arası nüfusa sahip şehirler", "göç alan şehirler" vb. konu odaklı küresel şehir endeksi çalışması olabilir. Yani, bu kesit içindeki şehirler arasında küresel şehir potansiyelini ölçen endeks çalışması ortaya atılabilir.

### 5.3.2. Göçmen dostu şehir / Kucaklayıcı şehir

Dünyada uluslararası veya küresel şehir olmanın bir göstergesi ve neticesi, bu şehirlerde uluslararası iş göçünün ve diğer göç biçimlerinin belirgin olmasıdır. Uluslararası tanınırlığı ve cazibesi bulunan ve ekonomik fırsatları barındıran bir yerin içten ve dıştan göçü çekmesi doğal bir olgudur.

Uluslararası göç ile şehir ve yerel yönetim ilişkisi<sup>68</sup> giderek önem kazanan konular olarak uluslararası şehircilik ve belediyecilik gündemini meşgul etmektedir. Bu konuda özellikle üç boyutun dikkat çektiği söylenebilir: kalifiye iş göçü ve şehir ilişkisi; mülteci akını ve şehir ilişkisi; çok kültürlülük ve şehir ilişkisi. Bu konuların uluslararası ihtisas çevrelerin gündemi ne derecede meşgul ettiğinin birkaç göstergesi olarak şunlar söylenebilir:

- 17-20 Ekim 2016 tarihlerinde Ekvator/Quito'da yapılacak BM HABITAT III zirvesinin belirlediği 16 temel "Mesele Belgeleri" içinde, "Kucaklayıcı Şehirler" başlıklı birinci belgeden<sup>69</sup> (ki bu belge de muhteva itibarı ile aynı konuyu da işlemektedir) hemen sonra gelen 2 Nolu belge doğrudan "Kentsel Alanlarda Göçmenler ve Mülteciler"<sup>70</sup> konusuna değinmektedir.
- Uluslararası Göç Örgütü IOM'ın 2015 yılında çıkardığı 8. Dünya Göç Raporunun teması bu sefer "Göç ve Şehirler" olarak seçilmiştir.<sup>71</sup> Ayrıca Uluslararası Göç Diyalogu

<sup>67</sup> Bu konuda Prof.Dr. Recep Bozlağan'ın halihazırda devam eden ön çalışmaları mevcuttur.

<sup>68</sup> Geniş bilgi için bkz. Daoudov, Murat (2014b).

<sup>69</sup>BM HABITAT (2015), "HABITAT III Issue Papers. 1- Inclusive Cities".

<sup>70</sup>BM HABITAT (2015), "HABITAT III Issue Papers. 2- Migration and Refugees in Urban Areas"

<sup>71</sup> "The World Migration Report 2015: Migrants and Cities, New Partnerships to Manage Mobility". International Organization for Migration (IOM).

kapsamında IOM tarafından 26-27 Ekim 2015 tarihlerinde İsviçre/Cenevre’de “Göçmenler ve Şehirler” konulu konferans düzenlenmiştir.

- 2. Hareketlilik, Göç ve Kalkınma Belediye Başkanları Konferansı, Dünya Bankasının destekleri ile 10-11 Kasım 2015 tarihlerinde Ekvator/Quito’da yapılmıştır.
- UNESCO ve BM HABITAT tarafından Göçmenlerin Şehirlerde Kucaklanması: Yenilikçi Şehir Politikaları ve Uygulamaları” konulu rapor yayınlamıştır.<sup>72</sup>
- Bunların dışında da son yıllarda bir dizi benzer rapor ve rehber yayınlanmıştır.
- Ayrıca, kalifiye iş göçü veya expatları cezbetme bakımından da şehirlerin değerlendirilmesi ve kıyaslanması yapılmaktadır.<sup>73</sup>

Son yıllardaki Suriye ve Irak krizleri sebebiyle Gaziantep’in çok ciddi sayıda mülteci barındırdığı bilinmektedir. Bunların yanı sıra gerek ticaret ve sanayi bağlantılı gerekse Suriye krizine yönelik insanî yardım çalışmaları bağlantılı olarak çok sayıda yabancı Gaziantep’te ikamet etmektedir. Her ne kadar bu çok renklilik bazı çevrelerce bir sorun olarak görülebilmekte ise de bu durum kendi içinde birçok fırsatı taşımaktadır.

### **Potansiyel çıktılar**

- Göçmenlere yönelik yerel uyum politikaları alanında aktif belediye modeli: Gelişmiş ülkelerdeki yaygın olan uygulamaya göre yerel yönetimler yabancıların uyumuna yönelik birçok çalışmaları yürütmekte ve bu alanda öncü ve koordinatör aktör görülmektedir. Bu konu Avrupa Birliği, Avrupa Konseyi, BM HABITAT ve birçok uluslararası kurum ve kuruluşun da tavsiye ettiği bir yaklaşımdır. Bu konuda Türkiye’de (kanunî, idarî, uygulama boyutu ile) hâlâ ciddi eksiklikler bulunmaktadır. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi bu alanda hem Türkiye’deki belediyeler içerisinde öncü ve örnek belediye olabilir, hem de uluslararası boyutta bir uygulama laboratuvarı olabilir. Bu çalışmalar iki temel boyutlu olabilir:
  - ♦ Mülteci odaklı çalışmalar: Suriyeli ve Iraklı mültecilerin şehirdeki uyumuna yönelik yenilikçi çalışmalar yürütülebilir. Bu konuda yerel yönetimlerin oynayabilecekleri rol, uygulayabilecekleri başarılı yaklaşımlar konusunda yol gösterecek bir dizi uluslararası rapor da mevcuttur. Ayrıca adı geçen “Türkiye’de Yabancıların Uyumunda Yerel Yönetimlerin Rolü” konulu raporda

---

<sup>72</sup>UNESCO and UN-HABITAT (2012), “Migrants’ Inclusion in Cities: Innovative Urban Policies and Practices”.

<sup>73</sup> Bkz. Bozlağan, Recep et al. (2015).; ayrıca “Guess Which Ranks as the Most Expensive City for Expats?”, Jun 16, 2015.

Türkiye'deki belediyeleri ilgilendiren bazı öneriler sıralanmış olup, bunların dışında da yeni çalışmalar hedeflenebilir.

- Gaziantep'teki Suriyeli mültecilere yönelik birçok ulusal ve uluslararası kurum faaliyet yürütmektedir. Bu çalışmalar arasında her zaman tam eşgüdümün olduğunu söylemek zordur. Gaziantep'te hâlihazırda Valilik, BM Mülteciler Yüksek Komiserliği ve diğer kurumlar tarafından düzenlenen çeşitli periyodik koordinasyon toplantıları vardır. Bunlara Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin aktif katılım sağlamadığı, diğer yandan ise bu alanda faal uluslararası kuruluşların belediyeyi potansiyel paydaş olarak algılamadıkları anlaşılmaktadır. Dolayısıyla hem mevcut çalışmalara aktif katılım sağlamak hem de bunun ötesinde GBB'nin yön verici ve öncü olacağı çalışmaları başlatmak gerekir.<sup>74</sup>
- ♦ Kalifiye iş göçü / expat odaklı çalışmalar: Gerek Gaziantep'in ekonomik ve kültürel potansiyelinden sanayi, ticaret ve kültür alanlarında yararlanmak üzere gerekse Suriye ve Irak odaklı çalışmalar amacıyla Gaziantep'e gelen ve uluslararası kurumlarda ve literatürde *expat* olarak tabir edilen yüksek kalifiye yabancı kitle mevcuttur. Bu kitleye yönelik özel çalışmaların yapılması, Gaziantep'in expat-dostu şehir olarak algılanması için yapılacak çalışmalarda GBB öncü rol üstlenmelidir. Burada yol gösterici çalışma olarak İstanbul'da expatlar ve yerel kamu politikaları konulu yapılan araştırma<sup>75</sup> zikredilebilir.

Not: 2016 yılı Ekim ayında Quito'da yapılacak BM HABITAT III zirvesi, bu konularda geliştirilecek ürünler için “patent almak” için önemli bir fırsat teşkil edebilir. Tıpkı Porto Alegre'nin meşhur “katılımcı bütçe” uygulamasının 1996'da İstanbul'da yapılan BM HABITAT II zirvesinde uzmanlarca “iyi uygulama” olarak seçilip tanıtılması sonucunda tüm dünyada bir model haline geldiği gibi. Bu husus, raporda dile getirilecek birçok başka öneri için de geçerlidir.

### 5.3.3. Gençlik dostu şehir

Gençlik politikaları ve gençleri yetkilendirme konuları uluslararası kurumların revaçta olan gündemleri içerisinde yer almaktadır. Özellikle “Arap baharı”, aynı zamanda “*Occupy Wall Street*”, Türkiye'de “Gezi olayları” vb. sosyal ve siyasî gelişmeler, uluslararası kurumları gençlik konusuna daha fazla eğilmeye sevk etmiştir. Gençlerin toplum içindeki yeri, iş ve kişisel gelişim fırsatları, gençlerin işsizliği gibi konular karar vericileri ve uzmanları meşgul ederken, gençlerin yeterince fırsat verilmemiş olmaları durumuna çeşitli çözümler tartışılmaktadır. Bunlar içerisinde gençlik politikalarının gözden geçirilmesi, kotalar, iş

---

<sup>74</sup> Bu amaçla, geniş çaplı bir anket ve saha araştırmasının yapılması ve mevcut koordinasyon mekanizmaları ile çelişmeyecek, ancak belediye hizmetleri ve şehrin geleceği açısından bir artı değer oluşturacak mekanizmaları geliştirmenin faydalı olacağı söylenebilir.

<sup>75</sup> Bozlağan, Recep et al. (2015).

piyasasında gençlere yönelik fırsatların yaratılması, gençlerde girişimciliğin teşvik edilmesi vb. konular gündeme gelmektedir. Burada birkaç örnek verilecek olursa, BM HABITAT “Gençlik Şehirleri, Fırsat Şehirleri” ve diğer raporlar zikredilebilir.<sup>76</sup>

Genç, eğitilmiş ve dinamik bir nüfusa sahip<sup>77</sup> olan Gaziantep’in ürün ve yenilik stratejisinde “gençlik dostu şehir” (*youth-friendly city*) alanına odaklanması tavsiye edilebilir.

### Potansiyel çıktılar

- Gençliği yetkilendirme laboratuvarı (*youth empowerment lab*): Yenilikçi gençlik politikası ve gençliği yetkilendirme yaklaşımları konusunu öncelikli konular arasında belirleyip Gaziantep merkezli bir çalışma başlatılabilir. Burada, özellikle bazı alanlar uygulama ve deney alanı olarak belirlenebilir:
  - ♦ Kamu idaresi: Büyükşehir Belediyesi kendi içinde yenilikçi fikirleri uygulamaya koyarak bunları deneyebilir.
  - ♦ İş dünyası: Sanayi ve ticaret kuruluşları içerisinde öncülük etmek isteyenler ile bir çalışma başlatıp, bu kuruluşlar bünyesinde gençlere yönelik özel çalışmalar yapılabilir. Ayrıca genç girişimciliği odaklı çalışmalar yapılabilir.<sup>78</sup>

Sivil toplum ve siyaset alanlarında da yine bazı pilot uygulamalar denenebilir. Ancak belediye ve iş dünyası gençlere yönelik örnek teşkil edecek çalışmalarda daha iyi sonuç verebilir. Zira en çok aranan çözümler özellikle iş piyasası ile ilgili olup, iş dünyası ve kamu en önemli iki istihdam aktörüdür. Dolayısıyla buralarda başarılabilecek yenilikçi fikirlerin uluslararası düzeyde de ses getirmesi ihtimali yüksektir. Diğer bir gerekçesi, gençlere yönelik çalışmalarda zaten geleneksel olarak sivil toplum boyutuna ve siyaset boyutuna çokça yer ayrılmakta olup, bu alandaki rekabet daha yüksektir. Yani “yeni bir söz söyleme” imkânı daha az olabilir.<sup>79</sup> Bu alanda ayrıca, sadece yerli gençlik değil, onunla birlikte göçmen (mülteci) gençliği de özellikle hedeflenecektir. Tüm bu

---

<sup>76</sup> BM HABITAT (2013), “Cities of Youth: Cities of Prosperity”; BM HABITAT (2010), “State of the Urban Youth 2010/11. Leveling the Playing Field: Inequality of Youth Opportunity”; BM HABITAT (2013), “State of Urban Youth Report 2012-2013: Youth in the Prosperity of Cities”. Ayrıca raporda adı geçen BM HABITAT III’ün 1. nolu Mesele Belgesi olan “Kucaklayıcı Şehirler” (ya da “Kapsayıcı Şehirler”, *Inclusive Cities*) de gençlik konusunu işlemektedir.

<sup>77</sup> GBB’nin 2010-2014 Stratejik Planı “Fırsatlar” kısmında “Genç eğitilmiş ve dinamik bir nüfusa sahip olunması” zikredilmiştir. Bkz s. 48.

<sup>78</sup> Bu satırlar yazılırken Twitter üzerinden düşen haberlerde, AK Partinin seçim beyannamesinde “AK Parti Gençlerin Yanında” sloganı ile gençlere yönelik şu vaatleri yaptığı duyurulmuştur: “Kendi işini kurmak isteyen gençlerimiz için proje karşılığı 50 bin TL karşılıksız nakdi destek, 100 bin TL’ye kadar faizsiz kredi vereceğiz. Gençlerimiz işleri kurduklarında 3 yıl boyunca vergi muafiyeti sağlayacağız”. @akgençlik27, 4 Ekim 2015.

<sup>79</sup> MDN tarafından hâlihazırda yürütülmekte olan bir araştırmada, gençliği yetkilendirme ve gençlik politikaları alanında (siyaset, kamu ve özel sektörü kapsayan) yenilikçi bir yaklaşım modeli geliştirilmektedir.

çalışmalar ile, 23-24 Mayıs 2016 tarihlerinde İstanbul'da yapılacak Dünya İnsanî Zirvesi<sup>80</sup> Gençlik Forumunda bir derecenin alınması ve bu alanda tanınması amaçlanabilir, "Model Gençlik Şehri Ödülü" gibi ödüle talip olunabilir.<sup>81</sup>

#### 5.3.4. Bölgesel yönetim laboratuvarı

Yönetişim konusu son on yıllar içerisinde önemli gündem maddesi olurken, şehirlerde ve bölgelerde etkin yönetim uluslararası kurumların vurguladığı bir konudur. Yönetim ve yönetim alanında Gaziantep'in yenilikçi ve özgün çalışmaları ortaya koyabileceği iki temel konu mevcuttur: a) kentsel koridor/bölge ve b) kentsel-kırsal alan ilişkisi ve yönetim.<sup>82</sup>

#### Potansiyel çıktılar

- Kentsel bölge yönetişimi laboratuvarı: Küresel Şehir Raporunda önerilen "Doğu Akdeniz Kentsel Bölgesi", DAKB (*East Mediterranean Conurbation*) yaklaşımı çerçevesinde, bu bölgedeki aktörler (valilikler, büyükşehir, il ve ilçe belediyeleri, kalkınma ajansları, sanayi ve ticaret odaları ve ayrıca merkezî yönetim) arasında etkileşim ve yönetim ve bu konuda Gaziantep örneğinde liderlik girişimi bir "deney" alanı oluşturabilir. Yönetişim konusu BM HABITAT III temel konulardan bir tanesidir.<sup>83</sup> Burada özel önem taşıyan, bu bölgenin (DAKB) şehir sistemleri, kentsel kümeler, kentsel koridorlar, kentsel bölgeler gibi dünyada önem kazanan olgular açısından Türkiye'de deney alanı olabilecek nadir yerlerden biri olmasıdır (bunun başka örneği Marmara bölgesidir).
- Kentsel-kırsal ilişkisi laboratuvarı: Kent-kır ilişkisi ile şehir belediyesi ve köy/köy belediyesi ilişkisi, metropoliten alan ilişkisi gibi konular da şehircilik ile ilgili ihtisas çevrelerinin üzerinde sıkça durdukları bir konudur. Doğal olarak bu konu da BM HABITAT III zirvesinin temel konuları arasında sayılmıştır.<sup>84</sup> Türkiye ve özellikle

---

<sup>80</sup><http://www.worldhumanitariansummit.org/>

<sup>81</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesinin sitesinde yer alan haberde şu bilgi paylaşılmaktadır: "İstanbul'da kurulacak ve dünyada bir ilk olacak Global Model Gençlik Merkezi'nin ve Gençlik Meclisleri ve merkezleri ağının uluslararası gençlik çalışmalarına önemli bir katkı sağlayacağı ve İstanbul'un dünya gençlik çalışmaları bağlamında bir model olarak öne çıkacağını belirtti". Haber başlığı "İstanbul Birleşmiş Milletler Model Gençlik Şehri Seçildi", 03.10.2015, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Haberler/Pages/Haber.aspx?NewsID=22841>

<sup>82</sup> Bu iki konu dışında da, şehirde yönetim (*urban governance*) konusu da seçilebilir. Burada, Gaziantep'te valilik, belediyeler, özel sektör, sivil toplum, kalkınma ajansı, üniversiteler ve diğer aktörler arasında yönetim tecrübesi öne çıkarılabilir ki Gaziantep yönetim tecrübesi noktasında daha önce de uzman çevrelerin dikkatini çekmiştir. Ancak yönetişimin bu boyutu üzerinde zaten geleneksel olarak çokça çalışıldığı sebebiyle bu raporda bu konuya değinilmemiştir.

<sup>83</sup>BM HABITAT (2015), "HABITAT III ISSUE PAPERS, 6 – URBAN GOVERNANCE".

<sup>84</sup>BM HABITAT (2015), "HABITAT III ISSUE PAPERS, 10 – URBAN-RURAL LINKAGES".

Gaziantep bu alanda özel katkı yapabilecek kapasiteye sahiptir. Zira Türkiye'nin yerel yönetim sistemindeki son gelişmeler ilginç “deney” imkânlarını sunmaktadır. Bunların özelliği şunlardır:

- ◆ Büyükşehir belediyelerinin dönüşümü ve yeni büyükşehirlerin kurulması sürecinde Türkiye’de iki farklı sistem aynı anda uygulanmaktadır.<sup>85</sup> Yani 30 ilde uygulanan yeni büyükşehir belediyesi modeli ile bütüncül yönetim yaklaşımı ile diğer 51 ilde uygulanmaya devam eden eski sistemin parçalı yönetimi mevcuttur. Dolayısıyla aynı ülkede şehir-kır ilişkisi iki farklı yönetim modeli ile yönetilmektedir.
- ◆ 30 ilde büyükşehir belediyelerinin sınırlarının il sınırlarına genişletilmesi ve bu illerde özel idarelerin ve köylerin tüzel kişiliklerinin kaldırılması sonucu, köyler büyükşehir belediyesinin birer mahallesi konumuna getirilmiştir. Yani köy ve mahalle arasında statü değişikliği sürecinde kır-kent ilişkisinin nasıl şekillendiği konusu önemli bulgular ihtiva edebilir.
- ◆ Öte yandan yeni büyükşehir belediyelerinin artık “mahalli/yerel yönetim” olmayıp fiilen “bölge” konumuna geldiği savunulabilir. Zira “mahalli müşterek ihtiyaçları” yönetmek üzere bir yerleşim yerinde kurulan “belediye” yani “yerel yönetim” mefhumundan<sup>86</sup> artık “farklı ihtiyaçları müşterek yönetmek” durumunda olan bir yapıya evrilmiştir. Zira şehir alanına/halkına hizmet ve köy alanına/halkına hizmet gibi temelde farklı iki hizmeti aynı anda sunmaktadır. Bu tanım ise şehir yönetiminden daha çok bölge yönetimine uygun düşmektedir.<sup>87</sup>

Bu sebeplerle “şehir-kır” ilişkisi ve bunun yönetim ve yönetişim boyutu açısından Gaziantep iyi bir deney alanı potansiyeline sahip olup, dünyada ilgi çekecek uygulamalar ve çıktılar geliştirilebilir.

### 5.3.5. Dış ticaret ittifakı (“tüccar şehir”)

3.4. nolu bölümde bahsedildiği üzere, Gaziantep’in ihracat amaçlı ürettiği ekonomik değerın yayılım sahası ile Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin uluslararası ilişkiler çabalarının yayılımı arasında örtüşmeme durumu veya zayıf ilişki görülmektedir. Ayrıca genel itibarı ile Büyükşehir Belediyesi, Sanayi Odası ve Kalkınma Ajansının uluslararası ilişkileri arasında koordinasyon ve eşgüdümün yeterli düzeyde olduğu söylenemez. Her birinin yaptığı çalışmalar (yurt dışı ziyaretler, işbirliği/kardeş protokolleri, kabul edilen heyetler) birbirinden bağımsız bir şekilde

---

<sup>85</sup> Arıkboğa, Erbay (2014, 2015).

<sup>86</sup> Ki İstanbul Büyükşehir Belediyesi gibi metropoliten alanın yönetimi için kurulan ilk büyükşehir belediyeleri de bu yerel yönetim ölçeğine dâhildir.

<sup>87</sup> Daoudov, Murat (2015a).



cerayan etmektedir. Bu durum Gaziantep'e özgü olmayıp muhtemelen tüm Türkiye için geçerli bir tablodur. Zira yerelde uluslararası ilişkiler alanında siyasî, kültürel ve ekonomik ilişkilerin bir anlamlı bütün olarak algılanıp yönetildiğini söylemek zordur. Söz gelimi belediyenin kardeş şehir ve uluslararası etki ve görünürlük oluşturma çabaları kendine özgü bir kulvarda seyrederken, o şehrin ticaret odasının ilişki geliştirme girişimleri ayrı bir sahada yürütülmektedir. İki arasında sıkı ve düzenli iletişim ve etkileşim durumları nadirdir.

Oysa şehrin gelişimini tüm aktörler için ortak bir görev olarak algılayıp, uluslararası ilişkiler alanının da bu amaca hizmet eden ilave bir oyun sahası olarak görülmesi elzemdir. Şehrin siyasî ve kamu idaresi, şehrin ekonomik aktörleri ve sivil toplumu arasında uluslararası ilişkilerde eşgüdüm ve koordinasyon mühim bir ihtiyaçtır. Her birinin dışarıdaki bağlantıları diğerinin de gücünü pekiştirecek, ona gerektiğinde uzaktaki kapıları açacak şekilde devrede olmalıdır. Özellikle Gaziantep gibi ekonomisi ile öne çıkan şehirlerde idarî ve ticarî kanatlar arasında bu ilişkinin güçlü olması şarttır.

### Potansiyel çıktılar

- “Tüccar şehir” modeli (*trading city*)<sup>88</sup>: Yerel ekonomik gelişim (*local economic development*) konsepti, yani yerelde yönetimin, ekonomik aktörlerin ve sivil toplumun ortak çabaları ile yerel ekonomik şartları iyileştirme çabaları dünyada oldukça bilinen bir konudur. Ancak Gaziantep örneğinde bu alanın dış boyutunda öncü ve yenilikçi bir örnek sergilemek mümkündür. Bu hem ihtiyaç hem fırsattır. İhtiyaçtır, zira Gaziantep hem sanayisi ve ekonomisi daha ziyade dış piyasalara dönük olan bir şehir (bkz. Küresel Şehir Raporu) hem de Büyükşehir Belediyesi olarak uluslararası ilişkilerde aktif olmayı hedefleyen bir aktördür. Dolayısıyla yurt dışına önem veren bu iki kanadın koordinasyonu, şehrin enerjisini sinerjiye dönüştürme açısından elzemdir. Ancak diğer taraftan da bu bir fırsattır. Sadece güçlerin birleşmesinden dolayı doğacak ekonomik artı değer açısından değil (ki Küresel Şehir Raporunda buna dair tavsiyeler bulunmakta), özellikle konumuz olan uluslararası ilişkilerde özgün bir çalışmayı ortaya koyabilme potansiyeli açısından da bu önemlidir. Yani belediyenin dış politikasını, şehrin ekonomik aktörlerinin beklentilerine cevap veren, siyasî ve kültürel nüfuzunu ekonomik aktörlere yurt dışında fırsat sağlamak için devreye sokan belediye modeli oluşturulabilir. Ve aynı zamanda ekonomik aktörlerin nüfuz ve girişimlerinden de belediyenin yurt dışı çalışmalarında düzenli bir şekilde istifade etme örneği gösterilir.
- ♦ Burada yurt dışı sahada paydaşlar ittifakı modeli ile yerel ekonomik gelişimin uluslararası boyutu laboratuvar alanı olarak görülebilir. Belediye-sanayi-ticaret-

<sup>88</sup> Türkiye'nin dış politikasındaki dönüşümün ve özellikle “Doğuya”, yani Arap ve İslam ülkelerine ilgisinin arttığı bir dönemde, bu gelişmenin siyasî ve ideolojik saikler ile yapıldığı yöndeki eleştirilerin arttığı bir sırada, bu yönelişin sebebinin, Türk sanayi ve ticaret aktörlerine yeni pazarları açmak/kazandırmak gibi daha ziyade ekonomik ve ticarî kaygılar ile ortaya çıktığı anlatan Prof.Dr. Kemal Kirişçi'nin Türkiye için kullandığı “tüccar devlet” (*trading state*) konseptini burada hatırlatmakta yarar vardır. “Tüccar devlet”, dış politikasının giderek ekonomik kaygılar ile şekillendiği devlettir. Bkz. Kirişçi, Kemal, (2009).

sivil toplum-diaspora işbirliği içinde çok taraflı bir seferberlik örneği sergilenebilir.

- ♦ Bu yaklaşımın özelliği, yerel kamu idaresinin öncülüğünde olmasıdır. Yani sanayi ve ticaret odalarının ve kalkınma ajanslarının mutlak çalışmalarının yanı sıra asıl maksat belediyenin bu konuda liderlik göstermesidir. Ulusal düzeyde hükümetlerin dış ekonomik ilişkilerde oynadığı rolüne benzer bir şekilde, yerelde belediyenin benzer kaygılar ile sahaya girmesi ve “ekonomik diplomasiyi” devreye sokması söz konusudur. Yani bu doğrultuda yurtdışı ilişkilerini, kardeş şehir ilişkilerini, siyasî nüfuzunu yurt dışında ekonomik değer kazandırmak için sistemli bir şekilde kullanmasıdır. Misalen Gaziantep için önerilen güney-batı – kuzey-doğu çapraz alternatif ilişkiler eksenini (Afrika, Rusya/Orta Asya, ayrıca daha geniş açıdan Latin Amerika) üzerinde, hedef ülkelerdeki ilişkileri geliştirme sürecinde belediye aktif rol üstlenebilir. Bunu uluslararası işbirliği girişimleri ile o ülkelerde Gaziantep’li girişimciler müspet şartların oluşması için rol oynayabilir.

### 5.3.6. Dayanıklı şehir

Dayanıklılık ve dayanıklı şehirler (*resilient cities*), son dönemin rağbet edilen konsepti olarak ağırlık kazanmaktadır. Şehir dayanıklılığı veya kentsel dayanıklılık, bir şehir içindeki bireylerin, toplulukların, kurumların, iş dünyasının ve sistemlerin tüm kronik sorunlara ve ani şoklara rağmen ayakta kalma, adapte olma ve büyüme kabiliyeti<sup>89</sup> olarak tanımlanmaktadır. Başta Birleşmiş Milletler<sup>90</sup> olmak üzere, Dünya Bankası, çeşitli uluslararası platformlar ve inisiyatifler<sup>91</sup> dayanıklı şehirler konusunu gündeme taşımaktadır. Bu yaklaşım kapsamında şehirlerin sadece doğal afet gibi fizikî şoklara karşı değil, çeşitli sosyal problemlere karşı da dayanıklı olmaları, kolaylıkla üstesinden gelebilecek kabiliyette olmaları gerektiği savunulmakta, ve bu doğrultuda çeşitli tavsiyelerin ve iyi uygulamaların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması hedeflenmektedir.

Bu hususun dünyada önem kazandığı ve şehircilik ile ilgili kurumların ve platformların giderek gündem konusu olduğu bir ortamda, Gaziantep’in bu alanda son derece zengin bir laboratuvar olma özelliği ve bunun üzerinden başarılı bir görünürlük oluşturma fırsatı vardır. Zira bu konuda en az iki yönü ile incelenmeye değer bir tecrübeye sahiptir.

### Potansiyel çıktılar

<sup>89</sup> <http://www.100resilientcities.org/#/-/;http://resilient-cities.iclei.org/resilient-cities-hub-site/home/;http://www.theguardian.com/cities/2014/jan/27/what-makes-a-city-resilient>

<sup>90</sup> Bkz. BM Dayanıklı Şehir Hızlandırma İnisiyatifi (*UN Resilient Cities Acceleration Initiative*).

<sup>91</sup> Rockefeller Vakfı tarafından başlatılan 100 Dayanıklı Şehir girişimi için bkz. [www.100resilientcities.org](http://www.100resilientcities.org)

- Sanayi ve ticaret alanında dayanıklılık: Gaziantep'in sanayi ve ticaret camiası genel olarak yurt dışına yönelik olup, ihracatının büyük bir kısmı komşu coğrafyaya, Orta Doğu ülkelerine yöneliktir. Bununla birlikte Irak ve Suriye'deki aşırı istikrarsızlık Gaziantep için ciddî olumsuz etki oluşturmaktadır. Gaziantep dolayısıyla bu "şoklara" karşı strateji geliştirmek durumunda olup, yeni arayışlar ve çözümler üzerinde durmaktadır.
- Sosyal alanda dayanıklılık: Suriye ve Irak'taki çalkantılar sebebiyle büyük bir göç dalgası ile karşı karşıya kalınmakta, şehir içinde ve kamplarda çok sayıda mülteci barınmaktadır. Kısa zaman içinde şehrin beşte veya dörtte biri kadar yeni nüfusun katılması, ciddî bir demografik değişim ve sosyal ve ekonomik açıdan bir yük teşkil etmektedir. Her ne kadar güçlü tarihî ve dinî bağlar mevcut ise de sonuçta farklı dil konuşan, farklı bir ülkenin vatandaşları olan ve iş kültürü, yönetim tecrübesi, örf ve gelenek itibarı ile farklılık arz eden büyük bir kitle söz konusudur.

Dayanıklı şehir modeli hedeflendiği takdirde (yani hem bu konuda yenilikçi tedbirlerin alınması hem de elde edilen derslerin usulünce işlenip tedavüle çıkarılması) Gaziantep'in dünya ölçeğinde ciddî dikkat çekme potansiyeli mevcuttur. Burada birkaç özelliğin bir arada olması dikkat çekicidir. Bir yandan tüm dünyanın dikkatini üzerinde toplayan Suriye ve Irak bölgesinin yanı başında bulunmasıdır. Diğer yandan ise, bu kadar çalkantılı ve kritik bölgenin tam sınırında, Gaziantep gibi büyük ve donanımlı bir metropolün var olmasıdır. Üçüncüsü ise "şok derecesi" ki bunun hem sanayi ve ticaret üzerinde hayli baskı oluşturabilecek ölçüde olması hem kitle göçü itibarı ile bir şehir üzerinde oluşturulan sosyal ve demografik baskının hacmidir. Dördüncüsü ise bu kadar risk faktörlerine rağmen, şehirde ve yönetiminde bırakın panik ve alarm durumuna kapılmayı, bilakis bu şartlarda bile atılcı yaklaşımları sergileme cesareti ve becerisi gösterilebilir. Yani bu şartlar altında küresel şehir olmak, uluslararası görünürlüğü artırmak, turizmi ve yatırımı çekmek gibi iddialı ve pozitif bir çizgi sürdürmek fevkalade bir durumdur. Ciddî şoklar altında bir şehirde ve belediyesinde böylesi vizyoner ve zorlukları aşmaya azmetmiş bir liderliğin bulunması, şehir halkının ve aktörlerinin de gerçek dayanıklılık örneğini sergilemesi güçlü bir temeldir. Ancak bu konuda bilinçli ve programlı bir strateji uygulanırsa, hem Gaziantep'in dayanıklılığı artacak hem de uluslararası arenada dayanıklı şehirler kategorisinde başarılı bir model olarak tanınacaktır.

### **5.3.7. Türk-Arap işbirliğinin merkezi**

Sorunları fırsata dönüştürme gayretlerinin bir başka örneği Gaziantep'teki yoğun Arap göçünün yükten fırsata dönüştürülmesi çabası olabilir. Suriyeli ve Iraklı mülteciler, tüm sorunlarına rağmen aynı zamanda şehre yeni fırsatlar da sunmaktadır. Bu fırsatlar değerlendirildiğinde, muhacirlere kucak açmak gibi dinî ve insanî sorumluluğunun yanında, hem bu durumun getirdiği yükler hafifletilecek hem de bu durum sayesinde yeni değerleri oluşturulacaktır. Konuyu kültürel/sembolik ve ekonomik olarak iki boyutta almakta fayda vardır.

## Potansiyel çıktılar

- Türk-Arap Dostluk Şehri girişimi: Gaziantep yeni büyük Arap nüfusu ile dünyada az görülen bir uyum ve dayanıklılık örneğini sergilemektedir. Türk ve Suriyeli toplumlar, tarihî bağların da verdiği anlayış ile, ciddî sayılabilecek çalkantılara mahal vermeden şehir içinde bir uyum ortamını kurmuşlardır. Bu durum başlı başına işlenmesi ve tanıtılması gereken bir değerdir. Ayrıca bunun da ötesine gidilerek bu olguyu sosyal ve ekonomik değere dönüştürmek mümkündür. Burada örnek olarak şu girişim önerileri sıralanabilir:
  - ♦ Gaziantep'e "Türk-Arap Dostluk Şehri" unvanı verilebilir. Bu fahrî bir unvan veya slogan olup, bir tanıtım ve iletişim aracı olarak kullanılacaktır. Bu unvan Türkiye'nin Arap ülkeleri ile ilişkilerinde bir tür kamu diplomasisi aracı olarak kullanılabilir ve bu anlamda Gaziantep Türkiye'nin Arap dünyasına yönelik "kartviziti" olabilir.
  - ♦ Arap Kültürü Fahrî Başkenti. Arap Kültür Başkenti uygulamasına Gaziantep fahrî statü ile katılabilir. Ayrıca Arap Şehirleri Teşkilatına (*Arab Towns Organization*) fahrî/gözlemci üye olunabilir.<sup>92</sup>
  - ♦ Arap Turizm Fahrî Başkenti. Gaziantep, Arap dünyası turizm başkentleri uygulamasına aday gösterilebilir. Nitekim 2014 yılında Irak Kürdistan Bölge Yönetiminin merkezi Erbil de Arap turizm başkenti olmuş ve bu uygulama ile Kürtler ile Araplar arasında bir tür "kamu diplomasisi" güdülmüştür.<sup>93</sup> Bu konuda, özellikle Marmara bölgesi ve giderek Karadeniz'e yönelen Körfezli ve Kuzey Afrikalı turistlere yönelik bir kampanya düşünülebilir. Zira Gaziantep hem zengin turizm potansiyeline sahip hem de turizm aktiflerine dönüştürülebilecek Arap nüfusuna sahiptir. Arap turistlerine yönelik yapılacak tanıtım kampanyası için "غازي عنتاب، مدينة عربية موجودة في تركيا" (*Gaziantep, madina arabiiyya mavcuda fi turkiyya*, "Gaziantep, Türkiye'de bir Arap şehri") gibi kafiyeli/şiiirimsi sloganlar üretilebilir.
- Arap ekonomik platformu/köprüsü (offshore market): Gaziantep'teki Arap nüfusun varlığı, Türkiye'de olmayan yeni niş ekonomilerin geliştirilmesi için bir fırsat sunmaktadır. Yani mevcut ekonomilerde mültecilerin dâhil edilmesi değil (ki burada, Türkiye'deki mevcut işsizliği artıracakları endişeleri var olabiliyor veya "bunlar ekmeğimizi alıyorlar" gibi kötü niyetli çıkışlar bile sergilenebiliyor), bu kitlenin yeni

<sup>92</sup> Türkiye'den Arap Şehirleri Teşkilatına 2010 yılında gözlemci üye olarak katılan ilk yerel yönetim kuruluşu Marmara Belediyeler Birliği olmuştur.

<sup>93</sup> Bu hususta yazılmış bir web site haberinin başlığı bu özelliği iyi bir şekilde özetlemektedir: "Erbil: Kürt Şehri, Arap Başkenti" ("Erbil: Kurdish City, Arab Capital", <http://rudaw.net/english/opinion/23122013>).

bir iş fırsatına dönüştürülmesinin yolları aranmalıdır. Başka bir ifade ile külfet gibi görünen olgunun içindeki nimeti görebilmek lazım. Burada Gaziantep, Arap ekonomisinin *offshore* merkezi, yani Arap dünyası dışında bulunan yoğun bir Arap ekonomik merkezi olarak öne çıkabilir. Bunun birkaç tezahürü olabilir:

- ♦ Arap dünyasının yeni entelektüel üretim merkezi: Orta Doğu'daki çalkantılar Arap dünyasının hem entelektüel birikimini hem de entelektüel endüstrisini yeni güvenli liman arayışlarına sevk etmektedir. Dikkat edilirse, Şam, Bağdat ve Kahire gibi İslam medeniyetinin üç tarihî merkezinde, savaş, baskı ve siyasî istikrarsızlıklar hâkimdir. Bu sebeple bu coğrafyanın önemli entelektüel birikimi Türkiye, Avrupa, Körfez veya daha başka güvenli limanlara yönelmiştir. Türkiye birçok sebepten ötürü (coğrafi yakınlık, giriş kolaylığı, cazibe vb.) ilk aşamada bu alanda beşerî serveti en çok çeken ülke konumundadır. Ancak maalesef bu durumun iyi değerlendirildiği ve bu katma değeri yüksek insan sermayesinin faydaya dönüştürüldüğü söylenemez. Sonuç olarak Türkiye'ye varan bu kitlenin bir kısmı ya atıl durmakta ya da bir noktadan sonra Batı ülkelerine yönelmektedir. Ayrıca Kahire'nin yanı sıra yayınevleri, kitap fuarları ve televizyon kanalları ile Arap dünyasının kilit entelektüel üretim merkezi olan Beyrut'ta<sup>94</sup> da istikrarsızlık ve güvensizlik ortamı hâkimdir. Oysa Türkiye şimdi oluşan bu insan kaynağını değerlendirip Arap dünyasının yeni entelektüel üretim merkezi haline gelebilir. Türkiye'nin bu role aday olabilecek diğer Arap ülkelerine kıyasla avantajları şunlardır: (5.1.1.'de bahsedildiği gibi) Avrupa'nın fikrî haklar hukukunun güvenli şemsiyesi altında olması, sansür ve baskı risklerinin olmaması, Arap dünyası dışındaki ana entelektüel üretim merkezi olan Londra'ya nazaran çok daha yakın olması, güçlü teknik altyapısının olması ve artık çok sayıda Arap iş gücünün bulunmasıdır. Bu alanda Türkiye'de İstanbul ve Gaziantep bu konuda potansiyeli en yüksek iki şehirdir. İstanbul'a nazaran Gaziantep'in avantajı ise, Arap dünyasına daha yakın olmasıdır. Bu alanda Gaziantep özellikle şu ihtisaslara yönelebilir:

- Yayıncılık: Arapça kitap yayıncılığı, matbaa hizmetleri, kitap fuarları vb.
- Medya ve haber endüstrisi (Arapça televizyon, radyo, gazete, haber ajansı): Bu amaçla bir "Medyapark" kurulabilir, Dubai'deki "Dubai Media City" gibi bölgeye yönelik medya ve habercilik merkezi rolünü üstlenebilir. Ayrıca sürece destek vermek için TRT Arapçanın bir ofisi burada kurulabilir.

---

<sup>94</sup> Geçmişte, Özel Kalem dergisinin bir sayısında Gaziantep Büyükşehir Belediye Başkanı Dr. Asım Güzelbey ile yayımlanan bir röportajda, Başkanın Gaziantep'i "yeni Beyrut" yapma hayali dile getirilmişti. Burada elbette Beyrut'un 1970'li yıllarda "Orta Doğu'nun Paris'i" ve parlayan yıldızı olduğu döneme atıf vardı. Röportaj, İbrahim Evrim'in katkıları ile hazırlanmıştı.

- ◆ Yaratıcı endüstriler, bilişim teknolojileri, sosyal medya, reklamcılık merkezi: Arap dünyasına yönelik hizmetleri üretecek endüstriler geliştirilebilir.
- ◆ Arap dünyasının eğitim merkezi: Eğitim sektöründe Arapların Türkiye gibi gelişmiş ve güvenli bir ülkede kendi dilinde eğitim görebilecekleri bir eğitim merkezi imajı oluşturulabilir. Burada özellikle üniversite eğitimi ile meslekî eğitim alanına vurgu yapılabilir. Ayrıca Türkiye’de ve Gaziantep’te Arapçanın öğretilmesi için de bu alan değerlendirilmelidir. Hatta, yurt dışından Arapça öğrenmek isteyen yabancılara, alternatif ve güvenli bir destinasyon olarak Gaziantep geliştirilebilir.<sup>95</sup>
- ◆ Arap dünyasının çağrı merkezi: Özellikle Körfez ülkelerine yönelik çağrı merkezi (*call center*) endüstrisi geliştirilebilir.2009 yılında Prof.Dr. İhsan Işık bir yazısında<sup>96</sup>, tıpkı Amerika’daki “call center”lerin artık Hindistan’dan hizmet verdiği örneğinden hareketle, Türkiye’nin Güneydoğu bölgesinde Arap kökenli nüfusta Arapçanın canlandırılması, eğitim programlarının yapılması ve böylece Arap dünyasına yönelik bir çağrı merkezi işletme modelinin yaygınlaştırılması önerilmekte idi. Günümüzde ise, son gelişmeler ile çok sayıda Suriyeli ve Iraklı nüfusun artık bölgede yerleşik olduğu düşünülürse, çok hızlı bir şekilde uluslararası çağrı merkezi endüstrisi geliştirilebilir. Bunun için gerekli kanunî, idarî ve teknik altyapı oluşturulabilir.

Tüm bu hususlarda GBB gündem oluşturan, çözüm öneren ve deney sürecini yöneten veya yönlendiren aktör olarak kendisini kanıtlayabilir ve uluslararası düzeyde değeri yüksek bir model oluşturabilir.

### 5.3.8. Yerel dış politika laboratuvarı

---

<sup>95</sup> Arap ülkelerindeki mevcut istikrarsızlıklar ışığında, Batılı ve diğer gençlerin Arapça staj veya dil kampları arayışlarına bu tür alternatif ve güvenli hizmetler geliştirilebilir. İşgal altındaki Kudüs’te bile “Arapçayı Kudüs’te öğrenin” sloganı ile Batılı öğrencilere hitap eden dil merkezi mevcuttur.

<sup>96</sup> Bkz. Prof.Dr. İhsan Işık, “Güneydoğu'nun kalkınmasında Hindistan modeli uygulanabilir mi?”, 20 Haziran 2009, Zaman gazetesi.

Yerel yönetimlerin uluslararası alandaki aktif varlığı hakkında 4.1.bölümünde geniş yer verilmişti. Bu alan için literatürde “paradiplomasi” terimi yaygınlık kazanırken<sup>97</sup>, uygulamada daha ziyade “yerel diplomasi”<sup>98</sup> veya “yerel dış politika”<sup>99</sup> terimleri öne çıkmaktadır.

Yerel dış politika yaygınlaşarak gelişmekte olan bir uygulama alanı olmakla birlikte beraberinde üç boyutta önemli sorgulamaları getirmektedir:

1. Yerel dış politika ile ulusal dış politika aktörleri arasındaki ilişkiler
2. Yerel dış politikada yerel yönetim ile diğer yerel aktörler arasındaki ilişkiler
3. Yerel dış politika ile yerel politika arasındaki ilişkiler

Bunların sonuncusu belki de en kritik olan ve henüz net tahlili ve izahı yapılmamış olan bir husustur. Yani birinci düzlemde, yerel yönetimlerin uluslararası ilişkilerde köprüleri oluşturan, dostlukları pekiştiren, diyalog ortamını sağlayan, küresel sorunların çözümüne katkı yapmaya gayret eden aktörler olarak, (ülkeden ülkeye değişen ölçüde olsa da ancak yine de genel olarak) bir şekilde ulusal yönetimlerin (hükümetlerin, dışişleri bakanlıklarının) “rızasını almış” görünmektedir. Uluslararası kurum ve kuruluşlar da zaten bu konuyu uzun zamandır artık bir vakıa olarak algıladıkları hatta teşvik ettikleri bilinmektedir.

İkinci düzlemde bu alanın baş aktörleri olan yerel yönetimler ile şehirlerinin veya bölgelerinin diğer başlıca aktörleri arasında uluslararası stratejilerde koordinasyon ve eşgüdümün ne ölçüde sağlandığı tartışılabilir. Nitekim belediyelerin yanı sıra uluslararası ilişkilerde aktif ticaret ve sanayi odaları, işadamları dernekleri, sivil toplum kuruluşları vb. aktörler de ciddi girişimlerde bulunmakta olup, tüm bu çabaların çok iyi bir koordinasyon içinde yürütüldüğü başarılı örneklerin yanı sıra, bu çalışmaların birbirinden kopuk yapıldığı örnekler de mevcuttur. Burada bir yörenin uluslararası görünürlüğü ve yayılım/erişim kabiliyeti davasında kimin nasıl bir liderlik üstlenmesi ve diğerlerinin nasıl bir ekip modeli içinde olmaları gerektiği tartışılmaktadır.<sup>100</sup>

Üçüncü düzlemde ise şu çıkmazın aşılması söz konusu olmaktadır. Tanım itibarı ile “mahallî müşterek ihtiyaçları” karşılamak için kurulan, adı üstünde “yerel” yönetimlerin uluslararası alanda faaliyet göstermeleri, bazen de coğrafi olarak çok uzakta bulunan yerler ile etkileşime girmeleri hem “görev dışı” bir faaliyet görülebilmekte hem de kaynak israfı olarak eleştirilebilmektedir. Bu alandaki çabaları ya “yerelin uluslararasılaşması” üzerinde durarak ya da “uluslararasıının yerelleşmesi” üzerinde durarak iki farklı açıdan açıklamak ve savunmak mümkündür. Nitekim bu sahada faal olan aktörler ile araştırmacılar konuya dair çeşitli argümanları öne sürerek yerel yönetimde uluslararası ilişkiler konusunu sahiplenmektedir. Misal olarak yerel seçilmişlerin uluslararası çalışmalarda bulunmaları ya küreselleşme

---

<sup>97</sup> Paradiplomasi, literatürde ve araştırmacılar arasında yaygınlık kazanan bir terimdir.

<sup>98</sup> Yerel diplomasi veya şehir/kent diplomasisi gibi terimler, özellikle yerel seçilmişlerin ve diğer uygulamacıların sıkça kullandığı tabirdir.

<sup>99</sup> Yerel dış politika, uygulamadan gelen bir araştırmacı olarak yazarın önerdiği bir terim olup henüz yaygınlık kazanmamıştır.

<sup>100</sup> Bkz. Bozlağan, Recep, Daoudov, Murat (2009a ve 2009b) .

sürecinde yerel ölçeğin değiştiği, yereldeki meselelerin uluslararası etkilerinin olduğu (mesela bir yerdeki başarılı bir uygulamanın iletişim araçları sayesinde bilinip birçok başka ölkede taklit edilebilmesi; veya bir şehirdeki kötü/yanlış bir uygulamaya karşı yurt dışından da kitlesel müdahalelerin yapılması) ya da tersine bizden çok uzaktaki olayların artık bizi doğrudan etkileyebildiği (mesela çok uzaktaki savaş mültecilerin şehre akın etmeleri) gerçeğinden hareketle savunulabilir.

Ancak yine de bu konuda tam bir mutabakatın sağlandığını, yerel topluluk ile uluslararası faaliyetler arasında etkileşimin ve iletişimin vaki olduğunu, uluslararası çalışmaların yerel halkın gündeminde olduğunu ve halkın bunlara bilinçli bir şekilde muvafakat verdiğini söylemek zordur. Yani yerel ihtiyaçlar için kullanılması gereken maddi ve beşerî kaynağın yurt dışındaki faaliyetlere, uluslararası toplantılara, çeşitli uluslararası “itibar platformlarındaki” yüklü üyelik aidatlarına harcanması, izah edilmesi ve kabul ettirilmesi kolay bir husus olmasa gerek. Bunun bir göstergesi olarak belediye içinde yerel siyaset ve yerel halk ile “en kopuk” sayılabilecek birimin genellikle dış ilişkiler birimi olduğu ifade edilebilir. Bu durum sadece Türkiye’de değil, bu alanda hayli profesyonelleşmiş ölkelerde bile tartışılmakta ve bu faaliyetler yerel siyaset açısından anlamlandırılmaya çalışılmaktadır.

### **Potansiyel çıktılar**

Bu alanın Gaziantep için uluslararası ölçekte “faydalı model” oluşturma bakımından fırsat taşıyan önemli bir deneme sahası olacağı öne sürülebilir. Hem de yukarıda bahsedilen boyutların üçünde de örnek teşkil etmek ve kafaları kurcalayan sorulara cevap üretmek için yüksek kapasite taşıdığı söylenebilir.

- Yerel dış politikada paradigma kurucu şehir: Raporun genelinde işlenen bir konu olarak yerel dış politika alanında paradigma değiştirme ihtiyacı ışığında Gaziantep’in tanıtım ekseninden üretim eksenine geçen, belediyelerde dış ilişkiler yönetimi açısından model oluşturan şehir olması gerekir. Bu durum başta Türkiye’deki belediyeler açısından olmak üzere yurt dışındaki belediyelere de örnek teşkil edecektir.
- Yerel dış politikayı kanıtlayan şehir: Gaziantep’in yukarıda bahsedilen üç boyutta hem aktif bir örnek sergilemek hem de uzmanları meşgul eden sorulara cevap üretebilecek kabiliyeti vardır:
  - Hakkıyla bilinmese de Halep-Antep kardeş şehir ilişkisi gibi, ölkeler arası ilişkilere yerel diplomasi üzerinden somut katkı yapmak gibi, katma değeri yüksek bir tecrübeye sahiptir.
  - Şehrin uluslararası stratejisi ve aktörlerin bu alandaki seferberlik bakımından iyi bir birikime sahiptir. Gaziantep’te belediye, sanayi ve ticaret camiasının “uluslararası marka” olma yönündeki istek ve seferberlik diğer şehirlerden önce belirgin hale gelmişti.



- Ancak bu alanlarda daha fazla özgün çalışmalar yapılmalı, özellikle yerel halkın bu sürece aktif katılımını sağlamaya yönelik yenilikçi yaklaşımlar geliştirilmelidir.
- Yerel dış politika başkenti/okulu: Gaziantep, yerel dış politika alanındaki bilinçli ve sistematik çalışmalar ile “paradiplomasinin başşehri” veya “yerel dış politikanın laboratuvarı” gibi tanınabilir. Bu durumda özellikle yerel dış politikanın üç ekseninin kurumsallaşması için çalışmalar yürütebilir.<sup>101</sup>
- Paradiplomasi endeksi: Uzun vadeli bir hedef olarak paradiplomasi endeksi çalışmasının yapılması, Gaziantep’e bu alanda ciddi prestij ve liderlik kazandırabilir. Dünyada küresel şehir, yaşanabilir şehir vb. endeksler yapılmaktadır. Ancak yerel yönetimlerin veya şehirlerin uluslararası ilişkilerdeki performanslarını ölçen endeks bulunmamaktadır. Böylesi bir çalışma, çok ciddi uzmanlık altyapısını ve kapsamlı ekibi gerektirecektir, zira dünyada yüzlerce yerel yönetim hakkında çeşitli kategorilerde bilgiler toplanıp değerlendirilecektir. Ancak, yapılması halinde dünyada bir ilk gerçekleştirilmiş ve şüphesiz faydalı bir hizmet sunulmuş olacaktır.

Bu başlıktaki yeniliklerin ve çıktılarının ihtisas platformlarda ve mercilerde tanıtılıp “faydalı model” olarak yaygınlaştırılması hedeflenmelidir. Bu bağlamda, 6.3.1. bölümünde işaret edilen ve 2016 yılında yapılacak olan “7. Yerel Yönetimlerin Uluslararası Faaliyetleri Forumu” veya “60. Yıllık Kardeş Şehirler Uluslararası Konferansı” gibi ihtisas etkinlikler mühim birer fırsat oluşturmaktadır.

## **6. ULUSLARARASI İŞBİRLİĞİ ALANI İÇİN DİĞER TAVSİYELER**

Bu bölümde Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için bazı ilave operasyonel tavsiyeler yapılmıştır. Yukarıdaki hususlar ışığında mevcut çalışmaların gözden geçirilmesinde ve yenilerin planlanmasında artık alanında “çıtayı yükselten belediye” modeline hizmet edecek çalışmalara öncelik vermekte fayda vardır. Bir başka ifade ile uluslararası belediyecilik ilişkileri alanında iddialı bir düstur ile “tekniğin bilinen durumunu” aşmayan yani patent değerini taşımayan hiçbir uygulama ile artık vakit kaybetmemek tavsiye edilir.

### **6.1. ULUSLARARASI ÜYELİKLER**

Gaziantep Büyükşehir Belediyesinin çeşitli uluslararası kuruluşlar ve platformlarda üyelik ilişkileri bulunmaktadır. Raporda incelenen dönemde (2008’den bu tarafa) oluşan bu ilişkiler GBB’ye tecrübe kazandırmış, önemli bir deneyim sahası oluşturmuştur. Ancak uluslararası alanda yeni bir yaklaşımı benimsemesi önerilen belediyenin artık hem mevcut ilişkileri gözden geçirmesi hem de kurulacak yeni ilişkileri belirli kriterler ışığında seçmesi gerekmektedir. Burada bir üyelik değerlendirilirken, GBB’nin stratejisi için nasıl bir anlam ifade ettiği ve en tür faydaları sağladığı dikkate alınmalıdır.

---

<sup>101</sup> Bu konuda bazı öneriler için bkz. Daoudov, Murat (2013a).

Bir uluslararası platforma veya birliğe üyeliğin faydaları şu şekilde tasnif edilebilir:

1. Belediye için şehri geleneksel anlamda duyurmak ve tanıtmak için bir tanıtım platformu olabilir (tanıtım değeri).
2. Belediyenin coğrafi odak alanı açısından erişim/yayımlama aracı olabilir (erişim/yayımlama değeri).
3. Belediye açısından ilgili platformlarda bir “etkinlik oluşturma” ve lobi fırsatı olabilir (ağırlık koyma/lobi değeri).
4. Belediyenin ihtiyaç duyduğu veya aradığı uzmanlığı, bilgiyi ve kaynakları en iyi şekilde sağlayan bir kanal teşkil edebilir (besleyici kaynak değeri).
5. Belediyenin ortaya koyacağı özgün çalışmalar için tanıtıcı ve yaygınlaştırıcı platform olabilir (dağıtım şebekesi değeri).
6. Belediyenin ortaya koyacağı özgün çalışmalar için değerlendirici ve tasdik edici platform olabilir (patent mercii değeri).

GBB'nin mevcut ilişkilerini ve üyeliklerini bu kriterler ışığında değerlendirerek karara bağlamasında fayda vardır. Bu kıstaslar ele alındığında, birinci saik yani uluslararası birliklerin ve platformların “uluslararası sahaya inme” fırsatını sunan bir tanıtım platformu olarak değerlendirilmesi, Gaziantep Büyükşehir Belediyesi açısından artık geçerli bir kriter sayılmamalıdır. Bu kriter uluslararası ilişkilerde “öğrenme” döneminde bir anlam ifade edebilirdi. Ancak, tablo 2’de görüleceği gibi, bu kıstasın dikkate alınması ihtiyacı artık en düşük seviyede değerlendirilmektedir.

**Tablo 2: Uluslararası platform üyeliği için gerekçelerde tercih ağırlığı**

İşlev seviyesi	Önem/Tercih Ağırlığı					
6.Patent mercii						
5.Dağıtım şebekesi						
4.Besleyici kaynak						
3.Ağırlık/lobi						
2.Erişim/yayımlama						
1.Tanıtım						

İkincisi, bazı uluslararası birlikler ve platformlar GBB'nin hedeflediği coğrafi odak alanları açısından bir erişim/yayımlar aracı görülebilir. Mesela Uzak Doğu Asya veya Afrika'da etkin ilişkiler kurmak için o bölgeleri temsil eden platformlara üyelik kararı alınabilir veya mevcut üyelik aktif olarak kullanılabilir. Bu kuruluşlar bilinçli bir strateji kapsamında bazı bölgelere “giriş” platformu olarak değerlendirilebilir. Ancak sadece bu kıstas üzerinden bir üyeliği gündeme alma ihtimali bir öncekine nazaran biraz daha yüksek olsa da, toplamda yeterli bir ağırlığa sahip değildir. Kaldı ki söz konusu platformların bölgelerinde faal ve etkin olup olmadıkları hususu da dikkate alınmalıdır, zira birçok uluslararası platformun temel sorunu, temsil ettiği veya hitap ettiği bölgede fiilî etkisi ve saygınlık derecesinin gayet düşük olmasıdır.

Üçüncü saik olarak, ilgili platformlarda bir “etkinlik oluşturma” gayreti sayılabilir. Kendi şehri ve ülkesi adına uluslararası bir platformda “ağırlık” oluşturmak, hakkını savunmak, aktif lobi çalışmaları sayesinde kararları etkilemek, hatta ilgili kurumun karar mekanizmalarına nüfuz etmek ve lider pozisyonlarına talip olmak gibi çalışmalar hedeflenebilir. Özellikle bu platformların çalışmaları veya kararları son tahlilde belediyenin şehrini ve ülkesini etkileyecek nitelikte ise (mesela Avrupa Birliğine uyum sürecinde AB'nin alacağı kararlar, veya Avrupa Konseyi kapsamında Türkiye'yi de bağlayacak/etkileyecek standartlar söz konusu ise), “etkileyeni etkileme yaklaşımı”<sup>102</sup> içinde bunlara stratejik önem atfedilir ve belirli derecede çaba harcanabilir. Ancak, raporda işlenen temel düşünce ışığında bu yaklaşım dahi yerel dış politikada artık en önemli hedef olarak algılanmamalıdır. Üyelik tercihinde önemli kriterler içinde sayılmalı, fakat artık bundan daha ehemmiyetli saiklar gündemde olmalıdır.

Dördüncü saik, uluslararası birlik ve platformların şehircilik ve belediyeçilik alanlarında birer uzmanlık kaynağı olarak görülmeleri ve bunlardan bu yönüyle istifade edilmesidir. Bu kriterin geçerli olması için ilgili platformların genel (*transversal*) veya ihtisas bazı alanlarda gerçek anlamda uzmanlaşmış olmaları, bu alanın uzmanlarını bir araya getiriyor olmaları, aranan bilgiye ulaşma kabiliyetine sahip olmaları gerekir. Bu durumda belirli alanda ilerleme kaydetmek isteyen belediye, bu amaçla bu tür ağlara bilgi ve beceri yönüyle “beslenmek” saiki ile üye olabilir.

Beşinci örnekte, Gaziantep'in ortaya koyacağı özgün çalışmaların, önemli buluşların veya “faydalı model” uygulamalarının birçok ülkede bilinmesi ve taklit edilmesi amacıyla bir tür tanıtıcı ve yaygınlaştırıcı platform olarak bazı uluslararası birlikler değerlendirilebilir. Ancak burada, ilgili birliğin bu fonksiyonu yerine getirebilmesi için, tıpkı gazetelerin veya ilaçların dağıtım şebekelerinde olduğu gibi, bu konuda hem yetkin hem etkin kanallara sahip olması gerekir. Yani hitap ettiği ülkelerde etkin, üyelik tabanı geniş, iletişim araçları gelişmiş, belki de birçok dilde bilgi yayma kapasitesine sahip bir aktör olması tercih edilir. Bu tür platformlara katılım bir belediye için en meşru sebep olarak tanımlanabilir.

Son olarak altıncı kıstas itibarıyla, Gaziantep'te ortaya konacak özgün çalışmaların, “yetkin uzman kurum” konumu ile değerlendirme kapasitesinde ve yetkisinde olan, yani başarılı ve faydalı bir uygulama olarak tasdik etme kabiliyetine, ehliyetine ve itibarına sahip platform

---

<sup>102</sup> Yerel dış politikada “etkileyeni etkileme” veya “dolaylı etki” yaklaşımı Marmara Belediyeler Birliğinde 2007-2012 döneminde kavramlaştırılmış ve aktif olarak tatbik edilmiş bir yaklaşımdır. Bkz. Daoudov, Murat (2008a ve 2008b).

olması aranır. Yani patent mercii gibi, hem konuyu değerlendirebilecek ve özgünlüğünü araştırabilecek hem de kararının herkesçe kabul edildiği ve prestij sayıldığı bir merci olacaktır. Bu tür platformlara katılım veya bunlar ile yakın ilişki (ki bazılarında doğrudan üyelik mümkün olmayabilir), belediyenin dış ilişkileri açısından en değerli ve meşru sebep olarak tanımlanabilir.

Bu kıstaslar ışığında uluslararası platformlar içerisinde Tablo 3'teki şekilde bir sıralama önerisi yapılabilir. Bu öneri sınırlayıcı olmayıp, burada zikredilmeyen bazı kurum ve kuruluşlar da gündeme alınabilir.

**Tablo 3: İşlevlerine göre bazı uluslararası platform önerileri**

<b>İşlev seviyesi</b>	<b>Önem/Tercih Ağırlığı</b>
6.Patent mercii	BM HABITAT, UNISDR ve BM'nin diğer ilgili ajansları Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi AB Bölgeler Komitesi Tematik olarak: göç ve mülteciler alanında IOM, UNHCR vb. diğer ihtisas platformlar ve kurumlar.
5.Dağıtım şebekesi	Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi AB Bölgeler Komitesi 100 Resilient Cities (Bu oluşumda Türkiye'den seçilen şehir yok mesela) Avrupa Bölgeler Meclisi (AER), Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) Tematik olarak mesela çevre alanında ICLEI, Cities for Mobility, International Urban Development Association (INTA) vb.

4.Besleyici kaynak	Genel olarak Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi, AB Bölgeler Komitesi, OECD Territorial Development Policy Committee (TDPC), ayrıca BM'nin ilgili ajansları BM HABITAT, UNISDR vb. platformlar birer uzmanlık merciidir.  Tematik olarak ihtisas alanlarına göre, çevrede ICLEI, ulaşımda Cities for Mobility, şehir planlamada International Urban Development Association (INTA) vb.
3.Lobicilik	Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi, AB Bölgeler Komitesi, Avrupa Bölgeler Meclisi (AER), Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR), UCLG, ICLEI vb.
2.Coğrafi yayılım	Coğrafi erişim itibarı ile özellikle doğu-batı dengesinin sağlanması ve ayrıca raporda önerilen çapraz coğrafi eksenin geliştirilmesi amaçlı şu kurumlar zikredilebilir:  <u>Avrupa</u> : Avrupa Konseyi Yerel ve Bölgesel Yönetimler Kongresi, AB Bölgeler Komitesi, Avrupa Bölgeler Meclisi (AER), Avrupa Belediyeler ve Bölgeler Konseyi (CEMR) <u>Asya</u> : İslam Başşehirleri ve Şehirleri Teşkilatı (OICC), Asya Belediye Başkanları Forumu (AMF), Türk Dünyası Belediyeler Birliği  Ayrıca Afrika, Latin Amerika ve Kuzey Amerika, Uzak Doğu ve Güney Doğu Asya'yı temsil eden platformlarda gözlemci/iştirakçi olunabilir.
1.Tanıtım	Birçok seçenek mevcut, ancak tercih sayılmamalıdır.

GBB bu tür kriterler ışığında mevcut uluslararası üyeliklerini gözden geçirerek tercih ağırlığı yüksek aktörlere odaklanmalıdır. Bu çalışma ise ortaya konacak “ürün” stratejisi ile uyumlu yapılmalıdır. Yani aranan ürün özelliğine sahip ve faydalı model olma potansiyeli yüksek alanların belirlenmesi, burada yapılacak çalışmaların planlanması ve bu doğrultuda bu hedeflere hizmet edecek araçlar, yani üyeliklerde karar kılınmalıdır.

Yukarıdaki genel değerlendirmeler çerçevesinde GBB'nin mevcut uluslararası üyelikleri için (bkz. 2.2.2.2. Uluslararası üyelikler) şöyle bir gözden geçirme önerilebilir:

- Üyeliğin devam ettirilip fiilî katılımın aktifleştirilmesinin hedefleneceği ağlar. Yani GBB'nin çalışmaları ve yeni uygulamaları açısından erişim, beslenme, dağıtım vb. fonksiyonları için fırsat sunan, ayrıca kendi alanlarında etkin ve profesyonel olan ağlar. Burada örnek olarak dört tanesi önerilmektedir:
  - Sürdürülebilirlik için Yerel Yönetimler (ICLEI), Hareketlilik için Şehirler (*Cities for Mobility*), Avrupa Şehirler Ağı (*Eurocities*), BM UNESCO Yaratıcı Şehirler Ağı (*Creative Cities Network*, UNESCO)
- Üyeliğin devam ettirilip hedef kurumun aktifleşmesine katkı yapılabilecek ağlar. Yani GBB'nin bünyesinde yapacağı etkin çalışmaları ile bu ağların aktif olmalarını sağlayacağı, ayrıca laboratuvar ve üretim merkezi olmalarına katkı yapabileceği ağlar. Burada yine örnek olarak dört tanesi önerilmektedir:

- Asya Belediye Başkanları Forumu (AMF), Avrupa Akdeniz Bölgeler ve Yerel Yönetimler Asamblesi (ARLEM), Türk Dünyası Belediyeler Birliği (TDBB), Küresel Tasarım Kentleri Teşkilatı (GDCO)

Sonuç olarak uluslararası yerel yönetim birliklerine ve ilgili uluslararası platformlara üyelikler ve üyeliğin mümkün olmadığı durumda, aktif ilişkiler ve ortaklıklar hususunda bu öneriler ile Tablo 3’te zikredilen kıstaslar ışığında, coğrafi ve tematik dengeler göz önünde bulundurularak bir yol izlenmelidir.

## 6.2. KARDEŞ ŞEHİR UYGULAMALARI

Kardeş şehir uygulamaları 20. yüzyılın ikinci yarısında yaygınlaşmış bir uygulama olup, yerel uluslararası ilişkiler alanının “gelişim çağında” önem arz etmiş girişimlerdir. Ancak giderek profesyonelleşen bu sahada daha gelişmiş ve sofistike yaklaşımlar devreye girerken, gelişmiş ülkelerde kardeş şehir ilişkileri daha ziyade geçmişte kalmış nostaljik uygulamalar olarak görülmektedir. Fakat yerel dış politika alanında hâlâ gelişmekte olan, dolayısıyla kavram ve model, mevzuat ve uygulamalar itibarı ile dünyadaki gelişmeleri daha geriden takip eden Türkiye’de genellikle belediyelerin dış ilişkileri denince ilk akla gelen ve muhtemelen en çok başvurulan yöntem “kardeş şehir” ilişkisidir.<sup>103</sup> Bu kapsamda işbirliği protokolü de kardeş şehir ilişkisinin bir alt türü olarak, özellikle bir ülkede kardeş şehri mevcut ise ikinci bir şehir ile böyle bir protokol yöntemi tercih edilmektedir.<sup>104</sup> Yine de işbirliği protokollerinin gerçek anlamda ortak proje ve faaliyetleri tetiklediği söylenemez; bunlar daha ziyade protokol ve prestij meselesi olarak algılanmaktadır.

Kardeş şehir ilişkilerinin kurulmasındaki temel saiklar şu şekilde tasnif edilebilir:

- Kültürel ve duygusal: Benzerlik veya denklik bulunan kültürel, etnik, dinî veya tarihî bağların teşvik ettiği ilişkiler.
- Siyasî: Bazı bölgeler ile ulusal dış politika saikleri, dayanışma arzusu veya moral destek amacı ile kurulan ilişkiler.
- Ekonomik: Bu ilişki iki tür olabilir:
  - Asimetrik ekonomik çıkar: Daha az gelişmiş ülkenin yerel yönetiminin daha zengin/gelişmiş ülkenin yerel yönetimi ile maddî veya teknik destek alma arzusu ile kurduğu ilişki. Bu durumda, gelişmiş ülkenin yerel yönetimi açısından ya kültürel/duygusal ya da siyasî saiklar söz konusu olabilmektedir.

<sup>103</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesinin web sitesine göre, “İstanbul’un 38 Kardeş Şehir, 20 İşbirliği Protokolü ve 17 Mutabakat Zaptı/İyi Niyet Protokolü bulunmaktadır”. [http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes\\_Sehirler.aspx](http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes_Sehirler.aspx)

<sup>104</sup> İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kardeş Şehirler sayfası, [http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes\\_Sehirler.aspx](http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes_Sehirler.aspx)

- Simetrik ekonomik çıkar: Her iki tarafın ekonomik fayda aradığı ilişkiler. Daha ziyade iki gelişmiş ülkenin şehirleri arasında karşılıklı ticareti de teşvik etmek amacı ile kurulan, belediyelerin yanı sıra ticaret ve sanayi odalarının da dâhil oldukları bir ortaklık türü.<sup>105</sup>
- Ortak üretim/müşterek laboratuvar: Bu tür, bu raporda önerilen ve geliştirilmesi gereken bir yaklaşım olup, kardeş şehir ilişkilerine yeni bir anlam yükleme ve yeni bir soluk kazandırma girişimi olabilir. Yani, tabir caizse, artık “miadı dolmakta” olan kardeş şehir ilişkilerini yeni bir konsept ve içerik ile sürdürme imkanı sağlayabilir.

Yukarıda bahsedildiği üzere Gaziantep Büyükşehir Belediyesi kardeş şehir alanında oldukça aktif olan, sadece sayı itibarı ile değil (ki maalesef Türkiye’de bu alanda daha ziyade kemiyetin öne çıktığı söylenebilir) bu ilişkileri yönetme, bunlara değer atfetme itibarı ile başarılı belediyeler içinde sayılmaktadır. Ancak bu uygulamaların tamamen gözden geçirilmesi ve istisnalar hariç çoğunlukla terk edilmesi gerekli görülmektedir.<sup>106</sup> Bu doğrultuda, kardeş şehir ilişkileri çok sınırlı sayıdaki şehir ile bir tercih<sup>107</sup> olarak sürdürülebilir. Geriye kalan mevcut kardeş şehirler ile bu ilişki feshedilip yerine gündemli ve süreli bir işbirliği protokolü formülü önerilir. Yani misal olarak iki yıllık ve yenilenebilir bir süre ile, bazı teknik alanlar ile sınırlı, hedefleri belirlenmiş ve eylem planı tasarlanmış işbirliği protokolü çerçevesi oluşturulacaktır. Bu sayede, gerçekte verim sağlayan ilişkiler ortaya çıkacak, verimli olmayan ilişkiler ise sürenin bitiminde doğal olarak sona erecektir.

Yabancı yerel yönetimler ile tüm ikili ilişkilerde artık somut faaliyet ve çıktıları olan, Gaziantep’in model şehir stratejisine hizmet edecek ilişki aranmalıdır. Bu durumda üç tür ikili ilişki söz konusu olacaktır:

---

<sup>105</sup> Bu ilişki türünün Türkiye’de de yeni/yenilikçi yaklaşımlar ile yaygınlaştırılması gerekir.

<sup>106</sup> Aslında artık daha gelişmiş uluslararası işbirliği modelinde yeni ufuklar açmak ve yeni sayfalar yazmak üzere Türkiye’de “kardeş şehirler sayfasını çeviren” belediye örneği sergilenebilir.

<sup>107</sup> Kardeş şehir ilişkisine özel önem atfetmesi ve diğer ilişkilerden ayırması bakımından Paris ve Roma ilişkisi örneği dikkate şayandır. Paris ve Roma arasında 1956 yılında münhasır kardeşlik ilişkisi kurulmuş, tüm diğer yerel yönetimler ile ise ancak işbirliği protokolleri kurulmaktadır. Burada, kardeş veya ikiz şehir mefhumuna hususi değer verilerek, statü, tarihî konum, ifade ettiği anlam vb. kriterler “layık görülen” şehir seçilmektedir. Paris ile Roma arasındaki bu özle ilişkinin kurulması ve diğer şehirler ile kardeş şehir protokollerinin yapılmamasının izahı şu meşhur ifade ile yapılmaktadır: “Paris’e ancak Roma, Roma’ya ancak Paris layık olur” (Fransızca: *Seule Paris est digne de Rome; seule Rome est digne de Paris*. İtalyanca: *Solo Parigi è degna di Roma; solo Roma è degna di Parigi*. İngilizce: *Only Paris is worthy of Rome; only Rome is worthy of Paris*.) İkisi arasındaki ilişki, “münhasır ikiz şehir ilişkisi” (*exclusivet winning*). Bu ilişki ilgili iki belediye tarafından “gelişmiş kültürel ortaklık” (*elaborate cultural partnership*) olarak tanımlanmaktadır. [http://next.paris.fr/english/paris-a-city-with-an-international-profile/international-action-cooperation/twinning-with-rome/rub\\_8139\\_stand\\_29903\\_port\\_18784](http://next.paris.fr/english/paris-a-city-with-an-international-profile/international-action-cooperation/twinning-with-rome/rub_8139_stand_29903_port_18784)<http://sfcitizen.com/blog/2012/09/26/hey-is-san-francisco-really-the-sister-city-of-france-was-it-before-no-not-at-all-heres-why/>

- Kardeş şehir: Sınırlı sayıda olup, denklik esasına göre ve stratejik önemine binaen kurulan özel ilişki türü. Yine de ilişkiler seçiminde bile, “ortak üretim” potansiyeli göz önünde bulundurulmalıdır. Yani kardeş şehir ilişkisinin de laboratuvar değeri taşıyan, örnek uygulama üreten, ayrıca sembolik ve duygusal değeri yüksek bir birliktelik olmalıdır.
- İşbirliği protokolü: bazı “eski kardeş şehirler” bu formüle dönüştürülecek, ayrıca belediyeden belediyeye yeni kurulacak ilişkiler de “ortak üretim” ajandası kıstası ile seçilecek, tüm bu ilişkilerin model şehir/belediye stratejisine hizmet etmesi şartı aranacaktır.
- Proje esaslı işbirliği: Belediyeden belediyeye en yoğun ve yaygın olarak tatbik edilmesi gereken ilişki türünün, konu odaklı ve proje esaslı işbirliklerinin olması gerekmektedir. Bu ilişki türünü bilahare işbirliği protokolüne veyahut kardeş şehir formatına dönüştürmek mümkün ise de şart değildir. Zira amaç, ilgili yerel yönetimler ile fiili ritmik ilişkilerin kurulmasıdır.

Bu değerlendirmeler ışığında, kardeş şehir kategorisinde yüksek değer atfedilmesi ve coğrafi/kültürel denge itibarı ile az sayıda şehir ile bu ilişkilerin muhafaza edilmesi tavsiye edilir. Mevcut kardeş şehirler arasında sayı azaltılarak şöyle bir seçim yapılabilir:

1. Arap dünyası için Halep (Suriye)
2. Avrupa için Duisburg (Almanya)
3. İran/Pers dünyası için Kermanşah (İran)
4. Kafkasya/Karadeniz için: Maykop (Adige, Rusya) veya Kharkiv (Ukrayna)
5. Kuzey Afrika için Ariana (Tunis) veya Kenitra (Fas)
6. Balkanlar için Cetinje (Karadağ) veya Kotor (Karadağ)
7. Asya için Ulan Batur (Moğolistan)

Ayrıca Lefkoşa (KKTC) olabilir, ancak Lefkoşa'nın Türkiye'de birçok kardeşinin zaten mevcut olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu seçki ideal bir dağılımı ve anlamlı değeri tam olarak sağlamasa da mevcut ilişkileri bir ölçüde değerlendirme amacı ile önerilmiştir. Bu şehirlerin sayısının altına da inilebilir ve ileride çok özel önem arz eden şehirler ile kurulabilecek kardeş şehir ilişkileri ile coğrafi ve kültürel denge sağlanabilir. Ancak ilk aşamada temel yaklaşımın sayıyı ciddi ölçüde azaltma olması gerektiği değerlendirilmektedir.

Geriye kalan belediyeler ile süreli işbirliği protokolü formülü önerilebilir, böylece ilişkiler test edilip gelişmeyenler zaman içinde kadük kalacaktır.



### 6.3. HEDEF ULUSLARARASI ORGANİZASYONLAR

2016 yılında ve sonrasında Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için uluslararası ilişkiler ve model şehir imajını oluşturma açısından fırsat sunma potansiyelini taşıyan bazı etkinlikler mevcuttur. Bu etkinliklerin birer araç olarak değerlendirilmesi ve yeni strateji ile uyumlu bir şekilde gerekli içeriğin hazırlanması gerekmektedir.

#### 6.3.1. Kongre ve konferanslar

2016 yılında yapılacak aşağıdaki uluslararası etkinliklere raporda işlenen ilkeler ışığında gündemli katılım sağlanması hedeflenmelidir:

- BM HABITAT III Zirvesi, 17-20 Ekim 2016, Quito, Ekvador ([unhabitat.org/habitat-iii-conference/](http://unhabitat.org/habitat-iii-conference/))<sup>108</sup>
- OPEN DAYS, Avrupa Birliği “Açık Günleri”, Yerel ve Bölgesel Yönetimler Haftası, Ekim 2016, Brüksel ([http://ec.europa.eu/regional\\_policy/opendays/od2015/index.cfm](http://ec.europa.eu/regional_policy/opendays/od2015/index.cfm))<sup>109</sup>
- Şehir Geleceği Küresel Konferansı, Urban Future Global Conference - The Smart City Conference for Sustainable Cities, 2-3 Mart 2016, Graz, Avusturya ([www.urbanfuture.at/en/](http://www.urbanfuture.at/en/))
- 15. Dünya Tarihî Şehirler Konferansı, 15th World Conference of Historical Cities, 7-9 Haziran 2016, Bad Ischl, Avusturya, (<http://www2.city.kyoto.lg.jp/somu/kokusai/lhcs/conference/index.html>)
- 7. Yerel Yönetimlerin Uluslararası Faaliyetleri Forumu, 7e édition du Forum de l'action internationale des collectivités, 5-6 Temmuz 2016, Paris, Fransa ([www.coopdec-icic.org](http://www.coopdec-icic.org))<sup>110</sup>
- 60. Yıllık Kardeş Şehirler Uluslararası Konferansı, Sister Cities International's 60th Annual Conference, Washington, DC, 14-16 Temmuz 2016 (<http://sistercities.org/annual-conference>)

Bu etkinlikler, farklı ihtisas alanlarında yeni iddialı girişimlere birer tanıtım ve müzakere platformu imkânını sunacaktır. Temel stratejiler ve detaylı yol haritaları belirlendikten sonra bunların dışında da farklı hedef etkinlikler tespit edilebilir.

#### 6.3.2. Şehircilik ödülleri

Geliştirilecek iyi uygulamalar çeşitli uluslararası saygın ödül yarışmalarına aday gösterilebilir:

---

<sup>108</sup> HABITAT III konferansının, raporda işlenen birçok yenilikçi ve model uygulama için önemli bir tanıtım fırsatını teşkil edeceği ifade edilmişti. Bkz. “5.3.2. Göçmen dostu şehir/ Kucaklayıcı şehir” ve diğer.

<sup>109</sup> Open Days etkinliği, yenilikçi ve model uygulama için Avrupa çapında önemli bir tanıtım fırsatını teşkil edecektir.

<sup>110</sup> Bu etkinlik, özellikle “5.3.8. Yerel dış politika laboratuvarı”

- BM HABITAT Şeref Ödülü, *Scroll of Honour Award* (<http://unhabitat.org/urban-knowledge/awards/>)
- Avrupa Yeşil Başkent Ödülü, Avrupa Komisyonu, *European Green Capital Award* (<http://ec.europa.eu/environment/europeangreencapital/index.html>)
- Avrupa Girişimci Bölge Ödülü, Avrupa Komisyonu, *European Entrepreneurial Region Award* (<http://cor.europa.eu/en/takepart/eer/Pages/eer.aspx>)
- Avrupa Ödülü, Avrupa Konseyi, *The Europe Prize* ([www.europe-prize.coe.int/](http://www.europe-prize.coe.int/))<sup>111</sup>
- Kültürlerarası Şehirler Endeksi, Avrupa Konseyi, *Intercultural Cities Index* ([http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Index/default\\_en.asp](http://www.coe.int/t/dg4/cultureheritage/culture/Cities/Index/default_en.asp))
- İslam Başşehirleri ve Şehirleri Ödülü, İslam Başşehirleri ve Şehirleri Teşkilatı (OICC), *Islamic Capital and Cities Award* (<http://www.oicc.org/oiccenglish/organization.htm>)
- Kentsel Yenileşim için Uluslararası Guangzhou Ödülü, *Guangzhou International Award for Urban Innovation* (<http://www.guangzhouaward.org/en/index.html>)
- C40 Ödülü, *C40 Cities Awards* <http://www.c40.org/awards>
- Dünya İslam Şehirleri Meclisi Ödülü, *World Assembly of Islamic Cities* (WAIC) (<http://www.waicities.org/news-4.html>)
- Lee Kuan Yew Yaşanabilir Şehircilik Ödülü, *Centre for Liveable Cities* (CLC) (<http://www.leekuanjeworldcityprize.com.sg/index.htm>)

### 6.3.3. Başkent uygulamaları

Yine bazı uygulamaları geliştirmek veya mevcut olanları tanıtmak amacıyla arena olarak değerlendirmek üzere, Gaziantep çeşitli uluslararası başkent uygulamalarına aday gösterilebilir:

- Avrupa Kültür Başkenti
- Türk Dünyası Kültür Başkenti
- Arap Kültür Başkenti
- İslam Dünyası Kültür Başkenti

Diğer ilgi çekecek başkent uygulamaları

- Arap Turizm Başkenti
- Avrupa Spor Başkenti
- Avrupa Gençlik Başkenti

---

<sup>111</sup> DİBB verilerine göre GBB bu Avrupa Ödülü Ağına üyedir, ancak bu ağın en önemli ödülü olan Avrupa Ödülünü (*The Europe Prize*) almış değildir. Bu ödüle Türkiye'den daha önce İstanbul (1959), Bursa (1991) ve Ankara (2009) layık görülmüştür. Bkz: The Winners of the Europe Prize since 1955, <http://website-pace.net/documents/10643/1405997/EuropePrizeWinnersSince1955-EN.pdf/200fd2d3-253d-4461-9a54-6738bf8d442f>

## 7. SONUÇ

Gaziantep Büyükşehir Belediyesi için hazırlanan bu rapor, Küresel Şehir Raporu ile birlikte Gaziantep'in uluslararası düzeyde tanınır hale gelmesi, küresel şehirler kategorisinde saygın bir yer edinmesi ve uluslararası işbirliği alanında model oluşturması için yapılması gereken kapsamlı çalışmalar için bir ön değerlendirme ve tavsiye niteliğindedir. İki rapor birlikte bir bütün oluşturmakla birlikte, temel muhatap, uygulama metodu, netice, ve ölçüm ve kıyas gibi dört kriter bakımından farklılaşmaktadır.

### ▪ Temel muhatap ve uygulayıcı

- Küresel Şehir raporunda sıralanan tavsiyeler, küresel şehirler endekslerinde dikkate alınan göstergeler açısından Gaziantep'in ne gibi özelliklere sahip olması, ne tür kapasiteleri geliştirmesi gerektiğine ışık saçmıştır. Küresel Şehir Raporu, şehrin tümüne yönelik olup, GBB olmak üzere, tüm yerel aktörler ile merkezî yönetimin yetki alanlarına giren ve amaca ulaşılması için bunların tümünün, GBB Başkanının öncülüğünde ortak çalışmalarını gerektiren bir konuyu işlemektedir.
- Uluslararası İşbirliği Raporu ise, küresel şehir vasfını kazanmayı hedefleyen bir şehrin belediyesinin nasıl bir uluslararası yapılanma ve faaliyet içinde olması gerektiği üzerinde durmaktadır. Yani muhatabı Büyükşehir Belediyesi olup, başka Başkan olmak üzere, bilhassa dış ilişkilerden sorumlu üst yöneticiler için bir ön tavsiye niteliğindedir.

### ▪ Uygulama metodu

- Her iki raporundaki tavsiyelerin uygulanması bakımından da ikisi arasında temel fark vardır. Küresel Şehir Raporunun uygulanması, daha ziyade, şehrin genel kapasitesinin artırılmasına yönelik adımları gerektirmektedir. Yani küresel şehir kategorileri açısından eksikliklerinin giderilmesi için ciddi yatırımların yapılması gereklidir. Bu durum uzun soluklu çabaları ve ciddi maliyetleri öngörmektedir.
- Uluslararası İşbirliği Raporu ise daha ziyade mevcut kapasiteyi (olumsuzluklar ve eksiklikler de dâhil olmak üzere) fırsata dönüştürme yollarını incelemektedir. Bu rapordaki tavsiyelerin uygulanması her zaman temel yatırımları gerektirmediği gibi, daha kısa vadede uygulanabilecek, daha *soft* çözümler ile “hedefi vurabilecek” mahiyettedir. Tabir caizse uluslararası arenada tanınmaya daha “kestirme yoldan” ulaşmayı önermektedir.

### ▪ Netice

- Küresel Şehir Raporunun tavsiyeleri uygulandığında, yani kapsamlı yatırımlar ve dönüşümler gerçekleştirildiğinde bunun dönüşü bir o kadar uzun vadeli ve şehir ekonomisi açısından kârlı olacaktır. Yani şehir tüm yanları ile daha donanımlı olacak, dünyadaki muadilleri arasında üst sınıflara doğru yükselecektir.
  - Uluslararası İşbirliği Raporunun önerdiği model ise, uluslararası arenada, yani uluslararası ihtisas ağları içinde (birlikler, platformlar vb.), ihtisas literatürde ve uzman çevrelerinde, uluslararası kurumlar nezdinde “becerikli”, “mahir”, “usta”, “sorunları fırsata dönüştüren”, “yenilikçi”, “mucit”, “faydalı model”, “patent belediye” olarak tanınmaya, fark edilmeye, takdir edilmeye yönelik adımlardan oluşmaktadır.
- **Ölçüm ve kıyas**
- Her iki raporun tavsiyelerinin uygulanması halinde, başarı durumunun ölçüleceği merci ve yöntem farklıdır. Küresel şehir stratejisindeki ilerleme için “ölçüm” daha kurumsallaşmış ve belirgin bir çerçeveye sahiptir. Zira derli toplu ve saygın küresel şehir endeksleri (ve ayrıca diğer şehir endeksleri) mevcuttur. Bunların birinde veya tümündeki basamaklarda tırmanmak net ve yurt içinde ve yurt dışındaki tüm aktörler açısından kolayca tanınır bir kriter oluşturacaktır.
  - Buna mukabil uluslararası işbirliği alanında ölçüm ve kıyas daha belirsiz ve referanssızdır. Zira yerel yönetimlerin veya diğer yerel aktörlerin uluslararası ilişkilerini ölçen ve karşılaştıran bir endeks bilinmemektedir. Elbette ki bu alandaki başarılar görünür ve bilinir olacaktır, ancak bu durumun ölçülmesi ve özellikle başka belediyeler ile kıyaslanması için bir endeks sisteminin veya başka bir mekanizmanın geliştirilmesini gerektirebilir.

Küresel Şehir ve Uluslararası İşbirliği Raporlarında tavsiye edilen iki yaklaşım birlikte uygulandığında anlamlı olacaktır. İkisinden sadece birinin tatbik edildiği durumda ortaya şüphesiz tek kanatlı kuş misali eksik bir strateji çıkacaktır.

Bu çalışmanın Gaziantep Büyükşehir Belediyesine, tüm yerel kurumlara ve Gaziantep halkına faydalı olmasını temenni ederiz. Gayret bizlerden takdir Yüce Allah'tandır.

## YARARLANILAN KAYNAKLAR

1. AK Belediyeler Marka Şehirler, Facebook fayfası. <https://www.facebook.com/AK-Belediyeler-Marka-%C5%9Eehirler-166486440031710/timeline/>
2. @akgençlik27 Twitter hesabı, 4 Ekim 2015.
3. Avrupa Kültür Başkenti ([http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture\\_en.htm](http://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/actions/capitals-culture_en.htm))
4. Arap Kültür Başkenti ([https://en.wikipedia.org/wiki/Arab\\_Capital\\_of\\_Culture](https://en.wikipedia.org/wiki/Arab_Capital_of_Culture))
5. Arap Turizm Başkenti (<http://corporate.sharjahtourism.ae/en-us/SATC-EN>)
6. Avrupa Spor Başkenti (<http://www.aceseurope.eu/index.php/en/about/statutes>)
7. Avrupa Gençlik Başkenti (<http://www.european youthcapital.org/>)
8. Boaventura de Sousa Santos (1998), “Participatory budgeting in Porto Alegre: Toward a redistributive democracy”, in Politics & Society; Stoneham. <https://www.ssc.wisc.edu/~wright/santosweb.html>
9. Bozlağan, Recep at al. (2015) , “Expatriate-Friendly Public Policy for Istanbul: From Discourse to Action”, Bozlağan, Recep, Yılmaz, Nail, Daoudov, Murat, Callet-Ravat, Lauranne, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Mart 2015, ISSN 2147-6934, ss. 9-30. <https://drive.google.com/file/d/0B7p2MB7saZHsaExDN1hJWk53UU5WU3Z6QTRCR3hrTEliUmc4/view>
10. Bozlağan, Recep, Daoudov, Murat (2009a), “İstanbul’un Küresel Yüzü: İstanbul Uluslararası - I”, iki bölümlü yazının 1. Bölümü, sayı 2009/2, ss. 26-29, Birlik Dergisi, Marmara Belediyeler Birliği yayını. <http://licencetothink.blogspot.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/09-istanbul-un-kuresel-yuzu-istanbul-uluslararasi-1-birlik-d.html>;
11. Bozlağan, Recep, Daoudov, Murat (2009b), “İstanbul’un Küresel Yüzü: İstanbul Uluslararası - II” iki bölümlü yazının 2. Bölümü, sayı 2009/3, ss. 44-47, Birlik Dergisi, Marmara Belediyeler Birliği yayını. <http://licencetothink.blogspot.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/10-istanbul-un-kuresel-yuzu-istanbul-uluslararasi-2-birlik-d.html>.
12. Daoudov, Murat (2015a), Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Doktora Programı kapsamındaki sunumdan notlar.
13. Daoudov, Murat (2015b), “Mültecilerin Uyumunda Kamu Yönetiminin Rolü”, sunum, Suriyelilerin Türkiye’de Entegrasyonu: Gaziantep Örneği Paneli, 6 Mayıs 2015, Gaziantep, Malumat Topluluk Merkezi.
14. Daoudov, Murat (2014a), “Yerel Yönetimlerin Dış Politikası ve Dış Politikada Yerel Yönetimler”, Boğaziçi Bülteni, Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, Sayı 38, 2014/1, ss. 8-13. <http://licencetothink.blogspot.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/40-yerel-yonetimlerin-d%C4%B1%C5%9F-politikas%C4%B1-ve-d%C4%B1%C5%9F-politikada-yerel.html>
15. Daoudov, Murat (2014b) “Türkiye’de Yabancıların Uyumunda Yerel Yönetimlerin Rolü”, araştırma raporu. Rapor Uluslararası Göç Örgütü IOM için yapılmış olup, Göç İdaresi Genel Müdürlüğüne sunulmuştur. Rapor ayrıca Hatay Valiliği ve Mustafa Kemal Üniversitesi

- tarafından 10 Nisan 2015 tarihinde yapılan “Uluslararası Göç ve Mülteci Sorununun Çözümünde Kamu Yönetiminin Rolü” başlıklı panelin bildiriler kitabında yayınlanmıştır. Umuttepe Yayınları, 2015, ISBN: 978-605-5100-62-9. <https://drive.google.com/file/d/0B7p2MB7saZHsSkx1QnFiWm1uLVczX1R0b0pEdkJiT1NXcGdv/view>
16. Daoudov, Murat (2013a), “Yerel Dış Politikanın Temelleri”, Marmara Belediyeler Birliği yayını, ISBN: 978-605-63650-3-4. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yazilar/3307615413.pdf>
  17. Daoudov, Murat (2013b), “Bağcılar Belediyesi’nde Uluslararası İlişkilerin Yönetimi”, Bağcılar Perspektifi, Recep Bozlağan (ed.), ISBN: 978-605-86860-9-0, ss. 281-297. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/38-ba%C4%9Fc%C4%B1lar-belediyesi-nde-uluslararası%C4%B1-ili%C5%9Fkilerin-yonetimi.html>
  18. Daoudov, Murat (2010), “Üç Kıtada Var Olmak”, Birlik Dergisi, Marmara Belediyeler Birliği, 2010/2, ss.40-43. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/22-uc-k%C4%B1tada-var-olmak-birlik-dergisi-ocak-2010.html>
  19. Daoudov, Murat (2008a), “Yerelden Uluslararası Hedeflere”, Birlik Dergisi, sayı 2008/1, ss. 36-39. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/yerelden-uluslararası-hedeflere.html>
  20. Daoudov, Murat (2008b), “Dış Etkenler ve Türk Yerel Demokrasisi”, Birlik Dergisi, sayı 2008/2, ss. 36-39. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/di%C5%9F-etkenler-ve-türk-yerel-demokrasisi.html>
  21. Daoudov, Murat (2008c), “Yerel Dış Politika Geliştirme Zamanı”, Birlik Dergisi, Marmara Belediyeler Birliği, 2008/3, ss.35-39. <http://licencetothink.blogspirit.com/list/articles-yaz%C4%B1lar/yerel-di%C5%9F-politika-geli%C5%9Ftirme-zamani.html>
  22. Davutoğlu, Ahmet (2007), Stratejik Derinlik, Küre Yayınları, ISBN 978-975-6614-51-8.
  23. Arıkboğa, Erbay (2014 ve 2015), Doç.Dr. Erbay Arıkboğa’nın Marmara Üniversitesi Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Doktora Programı kapsamında 2014 ve 2015 yıllarındaki çeşitli ders notları ve sunumları ışığında.
  24. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2010-2014 dönemi Stratejik Planı (revize edilmiş)
  25. Gaziantep Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 dönemi Stratejik Planı
  26. “Guess Which Ranks as the Most Expensive City for Expats?”, Jun 16, 2015. <http://blogs.wsj.com/expat/2015/06/16/guess-which-ranks-as-the-most-expensive-city-for-expats/>
  27. Goldfrank, Benjamin (2011), “Deepening Local Democracy in Latin America: Participation, Decentralization, and the Left”, Penn State University Press. Google Books sitesi üzerinden erişim.
  28. “Erbil: Kurdish City, Arab Capital”, Judit Neurink, 23/12/2013. <http://rudaw.net/english/opinion/23122013>

29. Helfer, Laurence R. (2008). The New Innovation Frontier? Intellectual Property and the European Court of Human Rights. Harvard International Law Journal, Vol. 49 , no1, Wint 2008.
30. İBB web sitesi, “İstanbul Birleşmiş Milletler Model Gençlik Şehri Seçildi”, 03.10.2015, <http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/Haberler/Pages/Haber.aspx?NewsID=22841>
31. İhsan Işık, “Güneydoğu'nun kalkınmasında Hindistan modeli uygulanabilir mi?”, 20 Haziran 2009, Zaman gazetesi
32. İstanbul Büyükşehir Belediyesi Kardeş Şehirler sayfası, [http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes\\_Sehirler.aspx](http://www.ibb.gov.tr/tr-TR/kurumsal/Pages/Kardes_Sehirler.aspx)
33. İslam Dünyası Kültür Başkenti (<http://sicc.ae/en/about-sicc/capitals-of-islamic-culture-for-the-year-2005-2014/>)
34. İstanbul Aydın Üniversitesinin Beyoğlu Belediyesi ile işbirliğinde başlattığı “Marka Şehirler: Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim Tezsiz Yüksek Lisans Programı”. <http://www.kulturkentivakfi.org/projeler/detay.aspx?SectionID=8PUKQ3IVgDeNwIu1c4Q0Eg%3D%3D&ContentID=H%2Bv1JNcITRyoXIM%2BLbn%2FVQ%3D%3D>
35. Kirişçi, Kemal (2009), “The transformation of Turkish foreign policy: The rise of the trading state”, New Perspectives on Turkey, no. 40, ss. 29-57. [http://www.esiweb.org/pdf/news\\_id\\_412\\_5%20-%20Article%20Kemal%20Kirisci.pdf](http://www.esiweb.org/pdf/news_id_412_5%20-%20Article%20Kemal%20Kirisci.pdf)
36. Markave Patent Arasındaki Farklar. <http://www.patent.com.tr/patent/marka-ve-patent-arasindaki-farklar>
37. “Mültecileri göndermek CHP-MHP'nin seçim vaadi oldu”, Karar, 10.05.2015. <http://www.karar.com/gundem-haberleri/mhpli-ozdag-multeciler-gidecek-turistler-gelecek>
38. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018), T.C. Kalkınma Bakanlığı, <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Kalknma%20Planlar/Attachments/12/Onuncu%20Kalk%20C4%B1nma%20Plan%C4%B1.pdf>
39. Participatory Budget Project, “Where has it worked?”. <http://www.participatorybudgeting.org/about-participatory-budgeting/where-has-it-worked/>
40. “Porto Alegre innovates in Creative Tourism”. E-bülten “Creative Tourism at a Glance!”, newsletter, #September15.
41. Pazarlamasyon. “Ne kadar zenginiz: Marka şehirler ve şehir pazarlaması”, <http://www.pazarlamasyon.com/marka/ne-kadar-zenginiz-marka-sehirler-ve-sehir-pazarlamasi-2/>
42. “The World Migration Report 2015: Migrants and Cities, New Partnerships to Manage Mobility”. International Organization for Migration (IOM). <https://www.iom.int/world-migration-report-2015>
43. Türk Dünyası Kültür Başkenti ([www.eskisehir2013.org.tr/index.php/tr/](http://www.eskisehir2013.org.tr/index.php/tr/))
44. @umidozdog Twitter hesabı (erişim: 03.10.2015).
45. UN HABITAT (2015), “HABITAT III Issue Papers. 1- Inclusive Cities”.
46. UN HABITAT (2015), “HABITAT III Issue Papers. 2- Migration and Refugees in Urban Areas”.
47. UN HABITAT (2015), “HABITAT III ISSUE PAPERS, 6 – URBAN GOVERNANCE”.

48. UN HABITAT (2015), "HABITAT III ISSUE PAPERS, 10 – URBAN-RURAL LINKAGES".
49. UN HABITAT (2013), "Cities of Youth: Cities of Prosperity", ISBN (Volume): 978-92-1-132562-1.
50. UN HABITAT (2010), "State of the Urban Youth 2010/11. Leveling the Playing Field: Inequality of Youth Opportunity", ISBN: 978-1-84407-696-3.
51. UN HABITAT (2013), "State of Urban Youth Report 2012-2013: Youth in the Prosperity of Cities", ISBN (Series): 978-92-1-133400-5.
52. UN Resilient Cities Acceleration Initiative (BM Dayanıklı Şehir Hızlandırma İnişiyatifi), <http://www.un.org/climatechange/summit/wp-content/uploads/sites/2/2014/09/RESILIENCE-Resilient-Cities-Acceleration-Initiative.pdf>
53. UNESCO and UN-HABITAT (2012), "Migrants' Inclusion in Cities: Innovative Urban Policies and Practices", Price, Marie, Chacko, Elizabeth. [https://www.researchgate.net/publication/272023289\\_Migrants%27\\_Inclusion\\_in\\_Cities\\_Innovative\\_Urban\\_Policies\\_and\\_Practices\\_Prepared\\_for\\_UN-Habitat\\_and\\_UNESCO\\_Marie\\_Price\\_and\\_Elizabeth\\_Chacko](https://www.researchgate.net/publication/272023289_Migrants%27_Inclusion_in_Cities_Innovative_Urban_Policies_and_Practices_Prepared_for_UN-Habitat_and_UNESCO_Marie_Price_and_Elizabeth_Chacko)
54. UN, United Nations Regional Groups, Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/United\\_Nations\\_Regional\\_Groups](https://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations_Regional_Groups)
55. "Yerel yönetimlerde günün modası; "Marka Şehir" olmak", Atar, Ercan, Radikal, 04.11.2014. [http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan\\_acar/yerel\\_yonetimlerde\\_gunun\\_modasi\\_marka\\_sehir\\_olmak-1223008](http://www.radikal.com.tr/yazarlar/ertan_acar/yerel_yonetimlerde_gunun_modasi_marka_sehir_olmak-1223008)
56. Van der Pluijm, Roger ve Melissen, Jan. (2007). City Diplomacy: The Expanding Role of Cities in International Relations. The Netherlands Institute of International Relations Clingendael. [http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070400\\_cdsp\\_paper\\_pluijm.pdf](http://www.clingendael.nl/publications/2007/20070400_cdsp_paper_pluijm.pdf).
57. World Bank (2015), "The Impact of Syrians Refugees on the Turkish Labor Market", Ximena V. Del Carpio, Mathis Wagner, Aug 2015, s. 5.
58. <http://www.eurofound.europa.eu/about-clip>
59. <http://www.fda.gov/ForPatients/Approvals/Drugs/default.htm>
60. <http://m.haber5.com/haber/123097>
61. <http://marka-patent.blogspot.com.tr/2007/09/endstriyel-tasarm-tescili-ile.html>
62. [http://next.paris.fr/english/paris-a-city-with-an-international-profile/international-action-cooperation/twinning-with-rome/rub\\_8139\\_stand\\_29903\\_port\\_18784](http://next.paris.fr/english/paris-a-city-with-an-international-profile/international-action-cooperation/twinning-with-rome/rub_8139_stand_29903_port_18784)
63. [http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/ar-ge/pfizer\\_bilgi\\_uretir/Pages/YeniIlacGelistirmeSureci.aspx](http://www.pfizer.com.tr/sites/tr/ar-ge/pfizer_bilgi_uretir/Pages/YeniIlacGelistirmeSureci.aspx) ;
64. <http://resilient-cities.iclei.org/resilient-cities-hub-site/home/>
65. <http://sfcitizen.com/blog/2012/09/26/hey-is-san-francisco-really-the-sister-city-of-france-was-it-before-no-not-at-all-heres-why/>
66. <http://www.theguardian.com/cities/2014/jan/27/what-makes-a-city-resilient>
67. <http://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/>
68. <http://www.worldhumanitariansummit.org/>
69. <http://www.100resilientcities.org/#/-/>